

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Escuela de Posgrado



Reestructuración de la Comisión de Gestión de los recursos propios, y actividades productivas y empresariales de las instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú (PNP)

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Magíster en Gobierno y Políticas Públicas que presenta:

***Víctor Hugo Quiñe Zavaleta***

***Santiago Sotil Niño***

Asesor:

***Rafael Alberto Miranda Ayala***

Lima, 2023

## Informe de Similitud

Yo Rafael Alberto Miranda Ayala, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis / del Trabajo de Investigación titulado Reestructuración de la Comisión de Gestión de los recursos propios, y actividades productivas y empresariales de las instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú (PNP) de los autores Víctor Hugo Quiñe Zavaleta y Santiago Sotil Niño deo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 10/05/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis / el Trabajo de Investigación y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 15 de mayo de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Miranda Ayala Rafael Alberto</u>	
DNI: 43530089	Firma: 
ORCID: 0000-0001-8640-6439	

## Resumen

La presente investigación contiene la propuesta de Innovación sobre un prototipo de Proyecto para la “Reestructuración de la comisión de gestión de los recursos propios y actividades productivas y empresariales de las instituciones educativas de la PNP” frente a la ineficaz gestión administrativa en las instituciones educativas de la PNP en Lima durante el período 2017-2018, cuyo objetivo es responder a la pregunta ¿De qué manera la Gestión Administrativa ha sido ineficaz en las Instituciones Educativas de las PNP en la Región Lima, durante el periodo 2017 – 2018? Desde el enfoque de la Educación, se ha desarrollado la metodología de análisis llevando a cabo estructuralmente la investigación, mediante las evidencias descritas y explicada, aplicando el método operacional estadístico de análisis descriptivo, cumpliendo con el proceso metodológico de investigación para la encuesta de la parte administrativa, padres de familia y docentes, cuyo resultado facilitara la existencia de los hechos enunciado a través del estudio.

Concluyendo el proceso de investigación mediante el método descriptivo y las explicaciones, se ha descrito detalladamente con evidencias y la sistematización de datos a partir del método de que las comisiones que gestionan y administran los recursos propios, y actividades productivas y empresariales de las instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú han demostrado una ineficiente administración de los recursos pecuniarios por los responsables, generando una situación de conflicto social entre los actores de las instituciones educativas de la PNP.

Palabras Claves: Administración, requerimientos, educación, conflicto, economía, escuelas.

## **Abstract**

The present research contains the proposal of Innovation on a prototype of Project for the "Restructuring of the management commission of own resources and productive and entrepreneurial activities of the PNP educational institutions" facing the ineffective administrative management in the PNP educational institutions in Lima during the period 2017-2018, whose objective is to answer the question In what way the Administrative Management has been ineffective in the PNP Educational Institutions in the Lima Region, during the period 2017 - 2018? From the approach of Education, the methodology of analysis has been developed structurally carrying out the research, through the evidence described and explained, applying the statistical operational method of descriptive analysis, complying with the methodological process of research for the survey of the administrative part, parents and teachers, whose result will facilitate the existence of the facts enunciated through the study.

Concluding the research process through the descriptive method and explanations, it has been described in detail with evidence and the systematization of data from the method that the commissions of Management of own resources, and productive and entrepreneurial activities of the educational institutions of the National Police of Peru have demonstrated an inefficient administration of economic resources by those responsible, generating a situation of social conflict among the actors of the educational institutions of the PNP.

Key words: Administration, requirements, education, conflict, economy, schools.

<b>Índice</b>	
<b>Carátula</b> .....	<b>i</b>
<b>Informe de Similitud</b> .....	<b>ii</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice</b> .....	<b>v</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>vii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1. Planteamiento del problema .....	3
2. Marco conceptual del problema .....	4
2.1. Cadena de valor .....	4
2.2. La gestión Educativa en el Perú .....	5
2.3. La calidad .....	8
2.4. APAFA .....	9
2.5. Teoría de la gestión institucional .....	10
2.6. La corrupción .....	11
3. Arquitectura del problema .....	13
4. Marco normativo e institucional relacionado con el problema .....	13
4.1. Marco Legal para las Instituciones Educativas .....	13
<b>CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA</b> .....	<b>18</b>
1. Marco teórico causal del problema .....	18
1.1. Gestión Económica .....	18
1.2. El Presupuesto Público .....	19
1.3. La infraestructura educativa en el Perú .....	20
1.4. PRONIED .....	21
1.5. Las Instituciones Educativas de la PNP .....	21
1.6. Recursos Financieros .....	23
1.7. Gestión de recursos financieros y materiales .....	24
1.8. Gestión educativa y las políticas públicas .....	26
1.9. Métodos de gestión de la innovación .....	27
2. Análisis causal .....	28

2.1.	Falta de presupuesto de parte de la Policía Nacional del Perú y del Ministerio de Educación para la infraestructura, mantenimiento, equipamiento y contratación de docentes y auxiliares	28
2.2.	Inadecuado proceso en la selección y designación al cargo de directores de parte del comando de la PNP	29
2.3.	Deficiencias en la comunicación que existen entre los padres de familia que conforman las APAFAS con la dirección de la institución educativa por la administración de los recursos económicos provenientes de las cuotas de los padres de familia	30
2.4.	Inadecuado proceso y organización de la gestión PNP en materia educativa	32
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO</b>		<b>35</b>
1.	Desafío de innovación	35
2.	Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación	38
2.1.	Administración Económica de las Instituciones educativas de la Fuerza Aérea del Perú.	38
2.2.	<b>Instituciones Educativas de la Marina de Guerra y la Fundación de Bienestar Naval.</b>	39
3.	Innovación	46
4.	Problema reformulado	47
5.	Prototipo	49
6.	Procesos e instrumentos del prototipo de innovación	54
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO</b>		<b>57</b>
1.	Análisis de deseabilidad	57
2.	Análisis de factibilidad	58
3.	Análisis de viabilidad	59
<b>Conclusiones</b>		<b>60</b>
<b>Bibliografía</b>		<b>61</b>
<b>Anexos</b>		<b>67</b>
ANEXO A: Cadena de valor de las intervenciones asociadas al tema de interés		67
ANEXO B: Arquitectura del problema		68
ANEXO C: Diagrama de causa – efecto		69
<b>Índice de gráficos</b>		
Gráfico 1. Cadena de valor		67
Gráfico 2. Diagrama de causa - efecto		69

## Índice de tablas

Tabla 1. Factores .....	10
Tabla 2. Matriz de dimensiones y causas.....	36
Tabla 3. Entrevistas .....	41
Tabla 4. Descripción Final del prototipo .....	52
Tabla 5. Arquitectura del problema .....	68



## Introducción

La presente investigación se centra en la ineficaz administración administrativa en el sector educativo, principalmente en el aspecto pecuniario, en las instituciones de la Policía Nacional entre los años 2017 y 2018. Se propone un proyecto innovador de gestión empresarial para aplicarlo en la administración de la gestión educativa a fin de lograr gestionar de manera eficiente y transparente los recursos económicos de cada institución educativa ante la existencia de evidencias y hechos ocurridos en las instituciones educativas PNP de Lima y Callao.

Ante los constantes reclamos expresados por los padres de familia de las instituciones educativas de la PNP y otras instituciones en los medios televisivos e impresos sobre las acusaciones erróneas vertidas por los directivos y responsables de las APAFAS y el supuesto mal manejo de los aportes que no se ven reflejados en infraestructura, equipamiento y tecnología, entre otras necesidades de los centros educativos. Todas las partes involucradas se beneficiarían de excelentes ambientes de trabajo y aprendizaje si los recursos económicos se manejaran con eficacia, transparencia y dentro de los límites de la ley. El problema es que tenemos una Gestión Administrativa ineficaz en las Instituciones Educativas de las PNP en la Región Lima.

El objetivo de este estudio, es mejorar la administración de las instituciones educativas de la PNP, para influir de manera positiva en el desarrollo humano, potenciar el desarrollo integral del alumno para que pueda recibir una educación de calidad en entornos y ambientes adecuados a sus necesidades, en un ambiente de aprendizaje positivo y con herramientas que le ayuden a tener éxito en sus estudios y le preparen para los enormes retos de la vida política, social y cultural de nuestra sociedad. Para ello son cruciales la implicación y la contribución de los directores, los profesores, los padres y todos los demás agentes que influyen directa o indirectamente en la instrucción y el aprendizaje del alumno.

El trabajo describe y explica la ineficiencia de las personas responsables de la administración de las comisiones de gestionar sus propios recursos, y actividades productivas y empresariales de las escuelas de educación básica de la PNP y APAFAS sobre los ingresos financieros derivados de las matrículas y otros ingresos, como donaciones, lo que repercute en la calidad educativa, la reputación de las instituciones educativas y una cultura de desconfianza en los centros educativos. En consecuencia, la investigación es un trabajo práctico que se aplica a la realidad actual.

El estudio pretende fundamentar teóricamente la situación de las escuelas públicas del PNP mediante la recopilación y análisis de entrevistas, documentación e

información de fuentes propias y de otros estudios de naturaleza similar. Para ello, se demuestra la ineficacia de la gestión administrativa en materia de recursos financieros. Así como servir de línea de base para otras investigaciones de naturaleza similar.

En ese sentido, se sugiere que, para la culminación de este proyecto, se dirijan los esfuerzos hacia la reorganización de la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las Instituciones de la PNP, utilizando un método de innovación incremental para mejorar los procedimientos administrativos de gestión ya existentes. Cabe señalar como marco legal dentro del cual se llevará a cabo, la Constitución Política del Perú y la Ley de la Policía Nacional del Perú, que señalan que la PNP se rige por sus respectivas leyes y reglamentos, así como tener en cuenta la Ley de Educación y su reglamento.

En este marco, se tiene en cuenta la importancia de las inversiones en el fortalecimiento sectorial y el desarrollo educativo como medio para garantizar una sociedad próspera que proporcione a las personas desfavorecidas acceso a una educación de alta calidad en todos los niveles. Con el fin de prevenir quejas y conflictos sociales, las autoridades estatales deben estar vinculadas entre sí para definir el fortalecimiento a través de la participación, el seguimiento y la supervisión en el proceso educativo. Este estudio se centra en la ineficaz gestión administrativa de las instituciones de la Policía Nacional (PNP).

Este plan tiene como objetivo fomentar el uso eficiente de los recursos financieros y, al mismo tiempo, mejorar la gestión administrativa en las organizaciones de la Policía Nacional de Lima y Callao. Para ello, cabe recordar que la implementación de proyectos de esta naturaleza requiere de una estrategia profunda y de la participación de todos los actores involucrados para garantizar su éxito a mediano y largo plazo.

# **CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

## **1. Planteamiento del problema**

La pedagogía que parte de la integridad de la persona, desde su concepción hasta sus fines, es promovida actualmente por el sistema educativo peruano. Si bien la educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza permanente que coadyuva al desarrollo integral de las personas, (Artículo 2, Congreso de la República, 2003).

Según nuestra Constitución, la educación pública es un servicio que ofrece el Estado peruano de manera gratuita a todos los niños, niñas y adolescentes de nuestra nación y en todos sus niveles. La mayoría de los jóvenes de escasos recursos económicos tienen la oportunidad de estudiar y cursar futuras carreras profesionales que les permitan elevar la calidad de vida de sus familias y prepararse para la realidad política, económica, cultural y social de nuestra nación a través de su educación en instituciones educativas públicas.

Además, también es cierto que la mayoría de las instituciones educativas del estado carecen de las instalaciones y la tecnología necesarias para que los alumnos se beneficien de la instrucción de alta calidad de sus profesores. Esta circunstancia ha obligado a los padres de familia a organizarse dentro de los límites de la ley para conseguir recursos financieros y apoyar el liderazgo de los encargados y responsables de la dirección de las escuelas. Esto les ha permitido garantizar que sus hijos y otros miembros de la familia reciban una educación de alta calidad.

En los meses de febrero y marzo del 2017 y 2018, a través de los medios de comunicación escrito y televisivo, padres de familia que tienen sus hijos cursando estudios de inicial, primaria y secundaria en las Instituciones Educativas de la Policía Nacional del Perú de Lima y Callao, han denunciado irregularidades al momento de matricular a sus hijos, señalando que les exigen pagar montos de dinero por concepto de APAFA o en calidad de donación a cuentas de los directores de las Instituciones Educativas, así mismo denuncian malos manejos económicos de parte de las APAFAS, que no se refleja en el bienestar de sus hijos. Como consecuencia de estas denuncias, la imagen de la Policía Nacional se ha visto afectada, así como el prestigio de los oficiales PNP directores y funcionarios de las instituciones educativas. Frente a estos hechos suscitados, la Comisión de Defensa al Consumidor del Congreso en su momento, pidió al Ministerio de Educación tomar cartas en el asunto a través de la UGEL que corresponde.

Las disposiciones de la Ley General de Educación deben cumplirse para que todos los niños reciban una educación digna sin obstáculos y sin necesidad de que los padres paguen sumas excesivas de dinero (Congreso de la República, 2003). Cabe señalar que, para ofrecer servicios educativos a estudiantes, hijos de familias de policías y al público en general, las antiguas entidades policiales Guardia Civil, Policía de Investigaciones y Guardia Republicana, crearon instituciones educativas de la PNP (Ministerio del Interior, 2019).

Los directores y funcionarios de las instituciones educativas de la PNP deben actuar con transparencia en la gestión de los recursos y en el manejo de las APAFAS. Asimismo, el Ministerio de Educación y la UGEL correspondiente deben tomar medidas efectivas para garantizar que se respeten los derechos de los estudiantes y de los apoderados sin discriminación. La educación es un derecho fundamental de todos los ciudadanos, y por tanto, se debe asegurar que se brinde en condiciones adecuadas para que los estudiantes puedan desarrollar todo su potencial y contribuir al desarrollo del país (Congreso de la República, 2003).

## **2. Marco conceptual del problema**

Para comprender el presente proyecto de innovación, se han elegidos términos que explican lo más resaltante del proyecto, como cadena de valor, gestión educativa, APAFA y corrupción. A continuación, en las siguientes secciones se describirán cada uno de estos con conceptos.

### **2.1. Cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta que permite examinar las operaciones organizativas internas y cómo añaden valor para los clientes (Porter, 2006). Las tareas del sistema educativo del PNP pueden dividirse en dos categorías básicas: actividades primarias y actividades de apoyo.

La gestión del currículo educativo, la planificación de las clases, la enseñanza, la evaluación continua y el control del desarrollo de los alumnos son algunas de las tareas principales. Estas tareas deben realizarse con eficacia para garantizar que los alumnos aprendan y crezcan plenamente. Por otro lado, las actividades de apoyo son las que complementan a las actividades primarias, como la gestión de recursos humanos, la compra y mantenimiento de instalaciones educativas, la gestión de las finanzas y la gestión de la tecnología de la información. El funcionamiento eficaz y eficiente del sistema educativo depende de estas actividades.

Los puntos fuertes y las deficiencias de cada una de estas actividades pueden encontrarse examinando la cadena de valor del sistema educativo del PNP. Por ejemplo, una educación de mala calidad puede surgir de la falta de recursos y asistencia si las actividades primarias se gestionan adecuadamente, pero las actividades de apoyo son inadecuadas. Sin embargo, los recursos y la asistencia no se utilizarán con éxito para cumplir los objetivos educativos si las actividades de apoyo son buenas pero las actividades primarias no están suficientemente desarrolladas.

En otras palabras, la cadena de valor nos permite diseccionar las actividades organizativas y examinar cómo se producen y suministran los bienes y servicios a los clientes. Un análisis de la cadena de valor puede ser útil en el caso del sistema educativo del PNP para detectar puntos fuertes y deficiencias y elevar el nivel de la enseñanza impartida a los alumnos (Ver Anexo A).

## **2.2. La gestión Educativa en el Perú**

Las instituciones educativas utilizan un conjunto de prácticas, planes y acciones denominadas gestión educativa para llevar a cabo las metas y objetivos señalados en sus proyectos educativos institucionales. Según Campana, Velasco, Aguirre y Guerrero (2014), esto comprende las actividades organizativas, de planeamiento, dirección, y administración del capital humano, recursos financieros, materiales y tecnología disponibles en la institución educativa.

Asimismo, lo mencionado anteriormente, incluye la toma de decisiones para mejorar la calidad educativa y los logros de los estudiantes, así como la revisión permanente del desempeño de la institución educativa. Para ello, es fundamental promover una cultura de participación y colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa, como, docentes, alumnos, padres y autoridades.

La planificación y la evaluación son los primeros pasos de la gestión educativa, con el objetivo de reforzar las instituciones. Para ello son necesarios los pasos siguientes. La primera etapa del proceso se denomina autoevaluación, con el fin de descubrir los puntos fuertes y las mejoras para elaborar un plan de mejora. Debido a que se basa en la recopilación y análisis de todos los datos relevantes para el desarrollo de sus acciones, la autoevaluación es fundamental a la hora de implementar planes (Alfaro & Díaz, 2008).

La segunda fase es la mejora, que se basa en las instituciones; consta de objetivos que se fijan para lograr la mejora y de planes específicos para llevar a cabo la misión de mejora. La ejecución y el seguimiento comprenden la tercera fase, que es la

de la decidir. El planteamiento de la mejora de la gestión educativa se guía por estas tres fases definidas.

El Gobierno lleva diez años impulsando una serie de medidas para iniciar el proceso de descentralización del Estado. Para aumentar la calidad de la enseñanza y producir una educación eficaz y equitativa, se ha propuesto un nuevo modelo de gestión. El sector educativo no es ajeno a ello. (Alfaro & Díaz, 2008, p. 30).

Los gobiernos regionales y locales pueden ahora evaluar y mejorar el nivel y calidad de los servicios que ofrecen a los ciudadanos como lo indica la Ley N° 28273. Esto se logrará dando a los gobiernos locales acceso a las competencias, la autoridad para tomar decisiones y los recursos del gobierno central (Congreso de la República, 2006). Se democratiza la gestión de la educación fomentando un mayor involucramiento de los actores en el proceso educativo (Linarez, 2005, p. 44). Según la norma, las instituciones educativas y todas sus partes interesadas deben desempeñar un rol más proactivo en el sistema educativo y colaborar con los gobiernos regionales y locales para impulsar el trabajo que realiza el Ministerio de Educación (Álvarez, Correa y Correa, 2010).

Las iniciativas descentralizadoras iniciales motivaron a los directores a colaborar en las elecciones determinantes dentro del sistema escolar. En este sentido, el resultado de su participación se creó una herramienta para la gestión, como el PEI (Proyecto Educativo Institucional), que permitirá `promover y medir el compromiso de todos los actores involucrados en la educación, en la formulación de un plan de trabajo muy bien articulado en beneficio del estudiante. (Minedu, 2005, p. 100).

A ello han contribuido los intentos de diversificar el programa de estudios, que pretenden que la escuela personalice el plan de estudios nacional para adaptarlo a su propio proyecto curricular. Esto permitirá a la escuela gestionar y funcionar de forma pertinente a sus propias necesidades, puntos fuertes y potencial a través de decisiones de mutuo acuerdo y una mejor comunicación entre los miembros de la comunidad educativa. (Minedu, 2005).

La nueva Ley General de Educación (Congreso de la República, 2020), promueve una educación que sea inclusiva, intercultural y de condiciones óptimas para todos los peruanos, en un esfuerzo por aumentar la calidad y la equidad de las escuelas del país. El CONEI, que se creó como órgano de cooperación entre la ciudadanía y supervisión en cada escuela, sirve de ejemplo de ello. Además, el proyecto de ley contiene disposiciones que promueven un mayor apoyo a la educación peruana por

parte de las empresas, los medios de comunicación y los padres (Alfaro & Díaz, 2008, p. 28).

La facultad de la organización para orientar sus desarrollo, recursos y elecciones es otra de las definiciones de gestión educativa que ofrecen las autoridades educativas. Todo ello para garantizar la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje y la formación integral de todos los alumnos a los que atiende. (IPEBA, 2011, p. 14).

Según Salas (2003), el propósito de una institución educativa es impartir educación en diferentes niveles educativos, como preescolar, primaria, secundaria, educación técnica y educación superior. También señala que los objetivos de la organización educativa dependen del nivel educativo al que van dirigidos. La ciencia de la administración educativa se define como la ciencia que se encarga de planificar, verificar, dirigir y evaluar las tareas que se realizan en las organizaciones educativas, orientadas al desarrollo de las capacidades y perfeccionamiento de los docentes" con la finalidad de organizar las funciones del personal escolar. Se destaca que los requisitos exactos varían en función de las edades de los alumnos y de las necesidades de las poblaciones que atiende cada nivel educativo.

Asimismo, el autor señala que cada nivel educativo tiene una combinación única de características y requisitos en función de las demandas y edades de las poblaciones a las que atiende. Los procedimientos administrativos en el ámbito de la administración educativa son necesarios debido a la variedad de tareas, objetivos y fines de la organización educativa que responden a las peculiaridades de cada nivel educativo. Esto implica que las cosas son diferentes (Salas, 2003). Así, mientras la implementación de un currículo se centra en un determinado paradigma educativo, es necesario seleccionar el paradigma administrativo que sea coherente con el paradigma educativo al que se adhiere.

En tal sentido, según la UNESCO (2011) una gestión educativa eficaz en todos los ámbitos contribuye significativamente al crecimiento interno y externo de una institución. Al aumentar la concienciación, también es un paso importante para provocar cambios en el sistema educativo. De este modo, se da la bienvenida a las normas dentro de las instituciones educativas que se basan en cierta medida en el orden institucional, al tiempo que se apoya una organización interna basada en el desarrollo. Este conocimiento incluye una comprensión clara de que se deben buscar los recursos básicos de las instituciones.

### 2.3. La calidad

Según Pareja, Fernández y Blanco (2016), la calidad se refiere al nivel que un producto o servicio satisface las necesidades de los clientes, ya que el nivel de satisfacción de un usuario se basa en el valor que percibe del servicio. Ello quiere decir que el diseño del mismo servicio debe estar en concordancia con lo que los usuarios realmente esperan del mismo. En otras palabras, la calidad es un concepto que guarda relación con la satisfacción, las expectativas y la percepción del cliente

La calidad debe ser uno de los objetivos primordiales de toda institución educativa. Para ello son necesarias una serie de condiciones favorables que faciliten el camino. Para avanzar en el continuo de la calidad se requiere trabajo en equipo, mejoras internas y externas y una organización eficaz (Pareja, Fernández y Blanco, 2016). Por ello, la capacidad, el compromiso y la forma de dirección del ejecutivo influyen notablemente en el nivel de los centros educativos.

De este modo, la escuela sirve como expresión institucionalmente organizada de una atención a determinadas necesidades sociales y educativas, según Lombardi (1991); dada la complejidad de la vida contemporánea, es necesario crear nuevas formas organizativas innovadoras y estratégicas que sean capaces de ofrecer soluciones integradoras. Cada organización debe desarrollar constantemente un circuito de diagnóstico y aprendizaje sobre los componentes que la integran, así como sobre el entorno en el que interactúa. También debe reutilizar su propia experiencia al tiempo que tiende a la mejora evolutiva de sus modelos, mecanismos de actuación y objetivos orientados a la excelencia.

Por su parte, Llavador (s.f.) señala que esta visión debe ser vista como un llamado a un nuevo rumbo desde una perspectiva social, lo que implica atender las peticiones que hace la comunidad y buscar soluciones efectivas. Por otro lado, existe una dimensión curricular donde la labor del director es cambiar el currículo, tanto el prescrito como el local e institucional. Es a través de esta dimensión curricular que la escuela debe redescubrir su verdadero valor como transmisora de conocimiento y agente de cambio.

De manera similar, existe una dimensión profesional que enfatiza el valor de la organización no burocrática, al tiempo que utiliza los elementos cruciales de la consulta, la comunicación, la coordinación y la coherencia. En conclusión, la gestión educativa es un proceso constante y dinámico que busca elevar el rendimiento de los alumnos y la calidad de la educación, organizando, dirigiendo, controlando y planificando el uso de los recursos de la institución (Llavador, s.f.).

## 2.4. APAFA

La Asociación de Padres de Familia y Amigos del Colegio (APAFA) es una organización sin fines de lucro conformada por padres y tutores de los estudiantes de los colegios. Las APAFAS buscan promover la participación de los apoderados en la educación de sus tutelados, así como apoyar a la escuela en la mejora de la calidad educativa (Congreso de la República, 2005). Estas organizaciones realizan diversas actividades, como recaudar fondos para aumentar la calidad de infraestructura de los centros educativos, organizar eventos culturales y deportivos, y promover la participación de los padres de familia en la toma de decisiones de la escuela. En el Perú, las APAFAS son reconocidas mediante la Ley General de Educación y son reguladas por el Ministerio de Educación (Congreso de la República, 2005).

La nueva Constitución de 1993 volvió a fomentar la colaboración de los padres de familia en las escuelas, pero en realidad existen conflictos sobre cómo regular dicha participación (Congreso de la República, 1993, artículo 13). Esto dio libertad a las APAFAS para participar en la mejora de la infraestructura institucional, pero limitó su capacidad para hacerlo en las áreas administrativas y educativas del colegio. Actualmente, la Ley N° 28628 respalda la participación de las APAFAS en diversas áreas de la administración escolar (Congreso de la República, 2005).

La APAFA se ha convertido en un aliado estratégico para las escuelas públicas en el financiamiento de las urgencias de las escuelas del estado. Se han realizado estudios que señalan que un tercio de los gastos que realizan las escuelas públicas provienen de aportaciones que realizan los apoderados a través de donaciones, apoyo voluntario en trabajos o pagos mensuales según Saavedra y Suárez (2002). Debido a la mayor participación de los actores en el proceso educativo, la gestión educativa se vuelve más democrática (Linares, 2005, p. 44). Como resultado, la organización vertical y centralizada del Ministerio de Educación ha sido sustituida como principal ámbito administrativo del sistema educativo por un aumento de la participación autónoma de las escuelas.

Un logro muy importante para el sistema educativo fue, conseguir que los directores de los centros educativos participen activamente en la toma de decisiones, juntamente con las autoridades del Ministerio de Educación específicamente en el desarrollo e implementación del PEI (Proyecto Educativo Institucional) y la formulación de un plan de trabajo articulado y coordinado entre el MINEDU y los directores. (Minedu, 2005, p. 100).

Esto se ha convertido en una estrategia muy importante porque ha permitido que cada escuela del estado y de acuerdo con sus necesidades, puedan adaptar el marco curricular nacional a su realidad y formulen su propio proyecto curricular, mediante un trabajo consensuado con los maestros y padres de familia, tomando en consideración sus, debilidades, fortalezas, necesidades y potencialidades. (Minedu, 2005, p.101).

Desde este punto de vista, la democratización del proceso educativo -en el que se anima a los padres a desempeñar un rol participativo en la gestión y la toma de decisiones de la escuela y a ayudar a mantener sus instalaciones físicas- es la base de la administración educativa descentralizada.

## 2.5. Teoría de la gestión institucional

Escalante (2010) afirma que la gestión institucional implica ejercer un liderazgo profesional, aprovechar los conocimientos adquiridos en la experiencia pasada y emplear instrumentos de gestión para llevar a cabo los objetivos planteados en el plan y la dirección educativa.

El planeamiento es una herramienta muy importante en la gestión educativa, va a permitir, una administración eficiente y productiva que nos conduzca a lograr cambios sustantivos a través de coordinaciones muy bien articuladas y motivadas entre todos los actores y sus colaboradores (Escalante, 2010). Cada dirección debe considerar los siguientes factores para conducir a su equipo con eficacia, responsabilidad, sentido común y gran control de las emociones:

**Tabla 1. Factores**

FACTORES	DEFINICIÓN
AUTORIDAD	Todo gerente educativo es designado con un documento que satisface los requisitos esenciales, como experiencia, conocimiento profundo y capacidad de liderazgo, para implementar las metas sugeridas en la mejora del aprendizaje, pues la ausencia de esto dañaría la gestión.
MOTIVACIÓN	Es el componente más crucial de cualquier proceso educativo, e incluye el empleo por parte de la dirección de técnicas para conseguir la participación

	de los profesores y de todos los individuos implicados en la necesaria innovación de la institución
COORDINACIÓN	Implica integrar a todos los miembros del personal democráticamente y sin diferencias para desarrollar las actividades necesarias con el objetivo de alcanzar los resultados deseados y, como consecuencia, la satisfacción de la institución.
COMUNICACIONES	Sin comunicación, consentimiento y comprensión, no puede haber gestión de la educación. Como herramienta principal para una gestión adecuada y factor unificador que reúne a todos en un entorno de trabajo saludable, el líder pedagógico debe buscar activamente la interacción con todas las partes interesadas en la educación.
LIDERAZGO	Se basa principalmente en la autoridad personal que debe tener el gestor educativo; el líder pedagógico debe poseer habilidades expresivas, intelectuales y sociables, así como la capacidad de dirigir, coordinar e inspirar a todos los profesores, al personal administrativo y al resto de la comunidad educativa.

Fuente: Adaptado de Escalante (2010)

## 2.6. La corrupción

Debe quedar claro que abusar de un cargo o un deber público para favorecer intereses personales, específicos o de grupo constituye una infracción de la ley y un incumplimiento de las obligaciones. La corrupción política se define fácilmente como "la corrupción política es, ante todo, una cuestión de ética social" (Soriano, 2011).

Según Soriano (2011, pp. 2-3), la corrupción es como una banda ancha en la que sólo determinados aspectos se clasifican como corrupción política y, por tanto, son

tenidos en cuenta por el código penal. Esto indica que hay un mayor nivel de conciencia de la sociedad sobre la corrupción que lo que indica la ley. Y lo que aún no entra en la categoría de corrupción, sin duda lo hará en el futuro en la medida en que la ética de la sociedad impulse al legislador a clasificar determinadas presunciones mafiosas como ejemplos legales de corrupción política. un cambio de la norma moral de la sociedad a la estricta exigencia legal.

### **2.6.1. Elementos de la corrupción**

Las actuales manifestaciones de corrupción política son preocupantes porque apuntan a la existencia de un fenómeno social omnipresente y de gran alcance, que tiene un alcance intenso y un impacto significativo en muchas facetas de la vida social (Soriano, 2011).

La corrupción política es generalizada y duradera; se da en todas las estructuras sociales y políticas. No sólo está presente, sino que persiste. Las restricciones legales e institucionales, la percepción social de la misma y el grado en que se tolere en la sociedad influirán en la relevancia de la corrupción política (Soriano, 2011). Dado que la curva de la corrupción sigue la evolución de las normas ético-sociales, la corrupción política no es un rasgo aislado de la sociedad y sus ideales. La correlación entre la corrupción y la ética social puede observarse en el grado en que la sociedad valora la corrupción de sus funcionarios públicos y la corrupción en general (Soriano, 2011).

### **2.6.2. Causas de la corrupción**

Se identificaron tres causas de la corrupción. A continuación, se desarrollarán estas causas.

#### **2.6.2.1. Económico**

La corrupción política es amplia y persistente; puede encontrarse en todos los grupos sociales y estructuras gubernamentales. No sólo está ahí; tampoco desaparecerá. La importancia de la corrupción política dependerá de la supervisión institucional y judicial, de la percepción pública de la misma y de cuánto la tolere la sociedad (Soriano, 2011). Debido a la relación de la curva de la corrupción con los ideales ético-sociales, la corrupción política no es un aspecto único de la sociedad o de sus valores. Es evidente que existe una conexión entre la corrupción y la ética social, ya que la sociedad aprecia la corrupción de sus funcionarios públicos, así como la corrupción en general (Soriano, 2011).

### **2.6.2.2. Social**

La ausencia de una ética pública que deteste la corrupción y a los corruptos, así como la falta de responsabilidad y sensibilidad cívicas, rigen en el orden social. Dos categorías de ciudadanos, los deshonestos y los conformistas, son cómplices de la falta de esta moral pública. Muchas personas no se identifican como corruptas, pues no obtienen lo que buscan de manera ilícita como los denominados corruptos, pero cometen fraudes menores, como robar el paro y otras prestaciones, no pagar a la Seguridad Social, utilizar mano de obra del mercado negro, etc. En este sentido, no se puede esperar que los demás se comporten correctamente si uno mismo no se lo exige (Soriano, 2011).

El segundo grupo de ciudadanos respeta la ley y las obligaciones que ésta les impone, pero hace una distinción entre su propio ámbito y el público, en el que decide no entrar; a cada cual su conciencia. Ignoran las acciones ilegales de los demás, llegando a veces incluso a aplaudir abiertamente al defraudador por enemistad secreta (Soriano, 2011).

### **2.6.2.3. Políticos**

Dado que facilitan la sucesión a la tentación de la corrupción, la ausencia de normas legales y de mecanismos de supervisión y responsabilidad son las causas profundas de la corrupción en el ámbito político (Soriano, 2011).

## **3. Arquitectura del problema**

La arquitectura del problema y cada una de sus aristas se elaboraron una vez representado oficialmente el problema y su marco conceptual. Para ello, se utilizaron diversas aproximaciones a las fuentes de datos, como entrevistas, revisión de archivos documentales y hemerotecas, revisión de normas jurídicas contemporáneas, con la finalidad de obtener respuestas a las interrogantes de este trabajo de innovación a través de una matriz de coherencia (Ver Anexo B).

## **4. Marco normativo e institucional relacionado con el problema**

### **4.1. Marco Legal para las Instituciones Educativas**

- **Ley N° 28044**

La Ley General de Educación tiene como objetivo principal establecer los grandes principios que rigen la educación y el sistema educativo peruano, así como los derechos y obligaciones del Estado y los deberes de la sociedad y de los individuos como educadores. (Congreso de la República, 2003, Artículo 1). Esta norma tiene

alcance para todas las instituciones públicas y privadas que realicen actividades educativas en nuestro territorio, sean naturales o con personería jurídica nacionales o del extranjero. El Artículo 3 de esta ley establece lo siguiente: Según la normativa, la educación es un derecho insustituible de las personas y de la población, según el artículo 3 de esta ley. El Estado garantiza a todos el acceso a una educación fundamental, de manera integral y de calidad para los alumnos. La sociedad tiene el deber de apoyar la educación y el derecho a implicarse en su progreso.

Según Conaresu (2007), se debe considerar el mandato legal de que la educación es también un derecho sociocultural que afecta a la forma en que cada persona interactúa con su entorno social y físico. Además, a pesar de su apariencia espectacular, la educación es un proceso que permite la formación integral y a largo plazo de la persona. No obstante, debido a que la mencionada ley fue creada para servir a los intereses de grupos poderosos y fue asesorada por personas que no comprenden la realidad de nuestro país, en última instancia no cumple con sus objetivos declarados en términos de contribuciones al avance de nuestra sociedad, como países capitalistas, Banco Mundial, BID y Fondo Monetario Internacional. Como se han recortado horas pedagógicas en materias como Historia del Perú, Historia Universal, Geografía, etc., se puede inferir que no existe una educación integral. Hoy en día, la clase proletaria no tiene acceso a la educación mientras que la clase poderosa sí, lo que les permite maximizar su potencial.

Debido a que sienta las bases legales del sistema educativo del país, esta ley es vital para el trabajo que nos ocupa. Esta ley pretende fomentar una educación de alta calidad que permita el desarrollo integral de las personas y la formación de ciudadanos dedicados al crecimiento de la nación. Finalmente, se considera que esta ley defiende el derecho a una educación de alto nivel y fomenta el desarrollo integral de los peruanos.

- **Ley N° 27783**

El Capítulo Político Constitucional de la Descentralización es desarrollado por la Ley Orgánica de Bases de la Descentralización, la cual también establece el carácter democrático, desconcentrado y descentralizado de la estructura y organización del Estado. Adicionalmente, enumera las competencias y recursos que corresponden a los gobiernos nacional, regional y local, así como a los tres niveles de gobierno. Por último, esboza los procedimientos para guiar el proceso de descentralización.

Para los gobiernos regionales y locales es una obligación, por ley, promover la participación ciudadana durante la deliberación, elaboración y aprobación de sus planes de desarrollo y presupuestos para la gestión pública. En este sentido, es menester que

los gobiernos regionales y nacional trabajen mancomunadamente en la administración de los servicios educativos en las distintas etapas de educación inicial, primaria, secundaria y superior, a fin de promover el crecimiento de los estudiantes (Congreso de la República, 2002).

- **Ley N° 28628.**

Para mejorar el nivel educativo, esta ley pretende controlar cómo pueden participar los padres y sus organizaciones en los centros educativos públicos y en otros niveles de gestión del sistema (Congreso de la República, 2005, Artículo 1).

Los padres son libres de organizar sus propias asociaciones y reunirse. En este sentido, la Asociación de Padres de Familia (APAFA) se instauró en la educación peruana en los años setenta para ser un órgano supervisor de la educación pública, formado por una junta directiva elegida entre los padres de familia, con la finalidad de ser soporte para a los escolares en el proceso educativo, la gestión de los directores y, con ello, dar a sus hijos una educación de calidad. Para ayudar a los escolares en el proceso educativo, la gestión de los directores y, con ello, dar a sus hijos una educación de calidad, el colegio actúa como portavoz de los alumnos (Congreso de la República, 2005, Artículo 1).

- **Decreto Supremo N° 028-2007-ED- Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales**

El Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas se encargará de la gestión responsable de sus fondos propios a través de una buena gestión, organización, preparación, dirección, ejecución y evaluación, según el artículo 1 del Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las Instituciones Educativas Públicas.

Una descripción comparable de estas instituciones está prevista en el Artículo 1 de la Constitución, que especifica que este término incluye las instituciones públicas de educación básica, de educación técnico-productiva, y de educación superior tecnológica, pedagógica y artística. En esta norma se establecen las reglas y prácticas para la administración de los recursos de la organización, así como sus actividades productivas y empresariales. A su vez, el artículo 2 establece que el objetivo de esta ley es garantizar las actividades productivas y empresariales de las instituciones educativas, así como la administración eficiente y abierta de los recursos (Ministerio de Educación, 2007).

- **Reglamento del Decreto Legislativo 1267- Ley de la PNP**

De acuerdo con el artículo 75 del Congreso de la República, la Dirección de Bienestar y Apoyo Policial tiene responsabilidades como la planificación, dirección, ejecución, evaluación y supervisión de los diversos proyectos, programas y actividades de bienestar dirigidas al personal de la Policía Nacional del Perú y sus beneficiarios en las materia de diversos servicios, como asistencia social, educación, programas y servicios de domicilio policial, servicios de salud y servicios de asistencia funeraria, a fin de apoyar su desarrollo integral (2016).

Este reglamento busca impulsar la implementación de convenios con otras organizaciones educativas de todos los niveles a fin de brindar al personal policial un servicio educativo suficiente y superior; dirección y supervisión de la gestión administrativa y pedagógica de las Instituciones Educativas de la Policía Nacional del Perú a nivel nacional de conformidad con las leyes vigentes que rigen a las entidades educativas; y, como se menciona en el numeral 4 (Congreso de la República, 2016).

Por ello, el Reglamento del Decreto Legislativo 1267, que establece claramente los principios y normas para la correcta, idónea y moral función policial en el Perú, es esencial para este proyecto de innovación. Las normas y políticas establecidas en esta norma se aplican a la selección, instrucción, capacitación y promoción de los miembros de la PNP, así como a la administración de sus recursos humanos, materiales y financieros. También establece las normas y especificaciones para la supervisión, el control y la evaluación de la gestión de la PNP, así como la cooperación de la PNP con otras organizaciones gubernamentales y la sociedad civil.

- **RD N° 2875-76-GB/JB**

El Departamento de los Centros Educativos Policiales, hoy División de Bienestar, Asistencia Social y Servicios Educativos, depende de la Dirección de Bienestar y Apoyo al Policía es el órgano rector en la gestión de las Instituciones Educativas PNP. Estos se encargan de dirigir, orientar y evaluar al equipo técnico pedagógico, así como los procesos administrativos de las instituciones educativas de la PNP, teniendo como visión un servicio de educación de buena calidad en las diferentes etapas de educación, que promueva el desarrollo integral de los estudiantes, en lo personal, social y académico (Institución Educativa N° 7240 "María de los Ángeles Trigoso", s.f.).

Una vez creado el Departamento de Centros Educativos de la Policía en 1976 gracias al RD N° 2875-76-GB/JB, nació la División de Bienestar, Asistencia Social y Servicios Educativos de la PNP. Antes de su fundación existían institutos educativos que pertenecían a la antigua Guardia Republicana, Guardia Civil y Policía de

Investigación. Cuando las tres instituciones se fusionaron para formar la Policía Nacional del Perú en 1993, asumió el deber de administrarlos y se estableció como una División dependiente de la Dirección de Bienestar de la Policía Nacional del Perú, garantizando oportunidades educativas a la familia policial en todos sus niveles, desde el nivel inicial hasta los niveles superiores.

Antiguas fuerzas del orden fundaron las Instituciones Educativas de la PNP. Desde hace 44 años, las instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú brindan servicios educativos a las familias de los policías y a la comunidad en general, siguiendo un principio institucional de bienestar y trabajo de calidad. De acuerdo con el Ministerio de Educación, la División de Bienestar, Asistencia Social y Servicios Educativos de la PNP cuenta actualmente con 36 instituciones educativas en todo el país en las diferentes etapas de educación de inicial, primaria, secundaria y educación especial, atendiendo a un total aproximado de 22,584 alumnos.

- **Políticas Públicas generales**

El pleno desarrollo de la persona humana es el objetivo de la educación, según el artículo 13 de la Constitución Política del Perú. El Estado sostiene y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres tienen la responsabilidad de educar a sus hijos, así como la libertad de elegir las instituciones educativas de sus hijos y participar en el proceso de enseñanza.

Según el artículo 14, la educación debe fomentar el conocimiento, el estudio y la práctica de las humanidades, las ciencias, las artes, la tecnología, la educación física y el deporte. Fomenta la solidaridad al tiempo que prepara a las personas para la vida y el trabajo.

## **CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA**

### **1. Marco teórico causal del problema**

#### **1.1. Gestión Económica**

El objetivo de la gestión económica de las asociaciones es concretar el patrimonio de estas definiendo y organizando el movimiento contable de ingresos y gastos, cobros y pagos realizados en el seno de estas (Participando.es, s.f.). En este apartado se intenta definir todo lo relacionado con el elemento financiero de las asociaciones con el fin de desarrollar algunas recomendaciones o normas para llevar a cabo una buena gestión económica de la Asociación. Aunque estemos empezando o tengamos sueldos modestos, una gestión eficaz de los recursos financieros es crucial a la hora de formar una asociación. La función de la persona encargada de la tesorería es una tarea que toda la Junta Directiva debe cuidar y supervisar. No olvidemos que para cada subvención o ayuda que solicitemos, tendremos que llevar una contabilidad sólida y justificar todos los gastos.

La gestión es el uso hábil de los recursos de que dispone una organización concreta, como empresas, organismos públicos, organizaciones no gubernamentales, etc. Aunque el término "gestión" puede referirse a un amplio abanico de tareas, siempre tiene que ver con aprovechar al máximo el rendimiento de estos recursos (Bizkaia, 2015). En este sentido, para conseguir una gestión eficaz que arroje resultados positivos, la dirección de la empresa debe realizar las cuatro tareas esenciales.

De acuerdo con Bizkaia (2015), la primera, la planificación ya que esta fusiona recursos con el fin de crear nuevos proyectos que la empresa espera que tengan éxito. La segunda, la organización, pues a la hora de reunir todos los recursos de los que depende la empresa es esencial para fomentar su cooperación y coordinación. La tercera, la comunicación que es crucial para crear un ambiente de trabajo positivo e impulsar la productividad. Finalmente, Pastor (2015) señala que la aplicación del control de gestión a la administración es necesaria, pues permite cuantificar los progresos que, por ejemplo, ha realizado el personal en comparación con los objetivos establecidos al inicio de la estrategia organizacional.

Para establecer una gestión eficaz que dé resultados positivos, la dirección de la empresa debe realizar estas cuatro tareas esenciales en el ínterin. La planificación es el primer paso, a partir del cual se integrarán los recursos para crear nuevos proyectos de los que pueda beneficiarse la organización. Después de tener una idea acabada, nos encontramos con la organización, que es crucial para animar a todos a trabajar juntos y al unísono con la finalidad de obtener el máximo beneficio de ellos. A partir de ahí, sólo

nos queda esperar resultados positivos. En tercer lugar, la comunicación, o más bien un buen nivel de comunicación, entre directivos y empleados. Si queremos un buen ambiente de trabajo y, en consecuencia, aumentar la eficacia, esto es prácticamente un requisito. Por último, el control de gestión es necesario, ya que sólo así sería factible cuantificar, por ejemplo, los avances del personal hacia los objetivos que se fijaron al inicio de una estrategia o plan (Ucha, 2011).

## 1.2. El Presupuesto Público

Según Paredes (2006), al formular previsiones sobre el uso de recursos financieros para cumplir los objetivos y metas institucionales, el presupuesto público aprobado por el Estado es un factor crucial que debe tenerse en cuenta. El presupuesto es una herramienta que permite a la agencia gubernamental crear productos y servicios de acuerdo con el papel que se le ha otorgado al Estado en la economía para satisfacer las necesidades de la población.

En ese contexto es muy importante tener claros cuales son los objetivos a lograr y para conseguirlo, se deberá formular un buen planeamiento que nos permita alcanzarlos. Estos dos componentes; objetivos claros y buena planificación son claves en el presupuesto público de hoy. En esta línea, la relación del presupuesto entre objetivos y recursos disponibles es lo que le da sentido; sin ella, no sería más que una lista de gastos públicos a realizar durante el ejercicio fiscal en cuestión.

El autor señala que los principios de la presupuestación son los siguientes: planificación. Las metas y objetivos del presupuesto deben enunciarse claramente junto con las medidas que se tomarán para alcanzarlos, y los recursos previstos deben calcularse y convertirse en variables monetarias denominadas asignaciones al presupuesto o créditos. El presupuesto comprende este contenido y para la programación en virtud de su propia existencia.

Esto significa que, para que los gastos cubran los ingresos y se ajusten al total de recursos que se prevé recibir a lo largo del ejercicio fiscal, el presupuesto público debe diseñarse y aprobarse en condiciones realistas. Cualquier déficit debe ser compensado con dinero prestado de la capacidad crediticia de los organismos públicos bajo reglas legítimas, razonables y concretas. Por último, se da a entender que este principio está relacionado con la exactitud y minuciosidad con que deben expresarse los aspectos presupuestarios (Paredes, 2006).

### 1.3. La infraestructura educativa en el Perú

Según Campana, Velasco, Aguirre y Guerrero (2014, p. 7), el país tiene un considerable déficit de construcción en el campo de la educación. Las estimaciones del Ministerio de Educación sitúan la brecha a nivel de las instituciones educativas públicas en torno a los S/. 56.000 millones. Se prevé que, dado el estado actual de la inversión pública, tardaría unos 20 años en cerrarse. Ello pese a que el estado de la infraestructura educativa ha elevado sus estándares en los últimos años, en gran medida como resultado del incremento del gasto en infraestructura por parte de los gobiernos regionales.

Según el análisis realizado por Campana, Velasco, Aguirre y Guerrero (2014) al Censo escolar del Ministerio de Educación – Unidad de Estadística Educativa 2012 tanto el número de establecimientos educativos que requieren restauración parcial o total como la ausencia de acceso a servicios básicos y esenciales demuestran la precaria condición de los edificios educativos. Tan solo el 40% de los establecimientos educativos del país tiene acceso a los tres servicios esenciales de agua, desagüe y energía eléctrica en 2013, según datos del MINEDU. La mayoría, es decir el 60%, carece de al menos uno de estos servicios.

Los autores señalan, además, que el 30% de los edificios escolares necesitan reparaciones parciales o totales, ya que presentan desperfectos físicos que hacen peligrosa la permanencia de los alumnos durante las horas de clase o porque carecen de las características necesarias para asegurar un ambiente favorable para el crecimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje (algunos tienen paredes con filtraciones y/o techos con grietas y goteras). Dado que sólo el 23% de los centros educativos de las zonas rurales tienen acceso a los tres servicios esenciales, estos problemas son especialmente preocupantes.

Las 15 instituciones educativas de la PNP de Lima y Callao no son ajenas a esta situación, pues necesitan mejorar su infraestructura, realizar mantenimiento, contratar personal e implementarse con equipamiento y tecnología; sin embargo, la Policía Nacional del Perú no asigna un presupuesto para este rubro considerando que la prioridad es atender sus funciones propias. Es por ese motivo que en un inicio estas limitaciones estructurales y logísticas de las instituciones educativas de la PNP fueron atendidas por las APAFAS sin embargo ante las constates denuncias y cuestionamientos se conformaron los Fondos de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales en las instituciones educativas de la PNP, con la finalidad de cubrir este déficit, imponiendo como una donación que es cubierta por los padres de

familia, sin embargo tampoco han dado la talla para solucionar los problemas sino al contrario, han demostrado ineficiencia, falta de experiencia y poca transparencia.

#### 1.4. PRONIED

Mediante el Decreto Supremo N.º 04-2014 (MINEDU, 2014) el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) fue establecido para desarrollar infraestructura educativa pública, incluyendo su mantenimiento y/o herramientas, para la Educación Básica y la Educación Superior Pedagógica, Tecnológica y Técnico-Productiva. Uno de los objetivos clave del programa del Viceministerio de Gestión Institucional, el Programa Nacional de Infraestructura Educativa PRONIED, es cerrar la brecha de infraestructura en el sistema educativo de nuestra nación. Así mismo el Ministerio de Educación cuenta con un Plan Nacional de Infraestructura Educativa al 2025, aprobado mediante Resolución Ministerial 153-2017 (MINEDU, 2017)

La norma técnica que señala las "Disposiciones para ejecutar el programa de mantenimiento de establecimientos educativos para el año 2019" fue aprobada mediante Resolución Ministerial N° 017-2019 (MINEDU, 2019) el 18 de enero mediante una técnica innovadora que ayudará a una mejor toma de decisiones. Según la Resolución Ministerial 536-2019-MINEDU (2019), los plazos para el uso de 309 millones 112,331 soles que serán distribuidos a 45,383 locales educativos de todo el país. Además, se modificó la norma técnica para el Programa de Mantenimiento de Locales Educativos 2019, abriendo el acceso a los recursos para más de 45,000 colegios públicos.

Dentro del Programa Nacional de Infraestructura Educativa no se consideró a las Instituciones Educativas de la PNP. El financiamiento para la infraestructura, el mantenimiento, equipamiento, el pago de docentes y auxiliares de las instituciones educativas de la PNP se realiza a través del plan anual de administración de fondos propios y actividades productivas y empresariales, aprobado recientemente en el año 2017, mediante la cual cada institución educativa fija las cuotas que deben aportar los padres de familia como una modalidad de donación económica autorizada por el Ministerio de Educación y que actualmente es administrada por el director del centro de educación como presidente de la comisión que administra y gestiona los recursos propios y las actividades productivas y empresariales de cada institución educativa.

#### 1.5. Las Instituciones Educativas de la PNP

Con la finalidad de dar bienestar al personal de la PNP, el Decreto Legislativo 1267- Ley de la PNP la Policía Nacional del Perú, establece que la Dirección de Bienestar de la PNP es competente en la parte administrativa como operativa de ofrecer

soporte a los efectivos policiales y sus familiares en su bienestar, para ello contara con divisiones de pensiones, ofrecer asistencia social, vivienda para el personal que trabaja en provincias y educación en todos sus niveles incluyendo la especial a través de la División especializada en bienestar , asistencia social y servicios educativos. Las escuelas de educación inicial, primaria y secundaria de la PNP fueron creadas en 1976 a través de la RD N° 2875-76-GB/JB. Actualmente existen 15 colegios en Lima y Callao, 35 en todo el país y 22.584 personas que viven en ellos, de las cuales el 20% son miembros de la familia policial y el 80% de la comunidad civil.

Según el DECRETO SUPREMO - N° 022-2017-IN (Ministerio del Interior, 2017), los actores responsables en la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas de la PNP son:

a) De acuerdo al Decreto Legislativo 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú, el director de Bienestar y Apoyo Policial tiene a su cargo la negociación de contratos con otras organizaciones educativas de todos los niveles y la dirección administrativa e instructiva de las instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú en el plano nacional. Adicionalmente, supervisa y orienta el funcionamiento de los componentes pedagógicos y administrativos de dichas instituciones.

b) Director de la Institución Educativa. - Art 55 de la Ley de Educación 28044 reconoce que el director, es la mayor autoridad y representa legalmente al centro educativo, tiene la responsabilidad de administrar y gestionar el ámbito pedagógico, institucional, y administrativo. Asimismo, la Dirección de Bienestar y Apoyo Policial de la Policía Nacional del Perú, así como la Unidad de Gestión Educativa del Ministerio de Educación para su sector, son las entidades de reporte administrativo y funcional de los directores en las instituciones educativas de la PNP. Los directores son elegidos por Resolución Ministerial del Ministerio del Interior.

c) De acuerdo con la norma vigente, el Comité de Gestión de Recursos Propios y Actividades productivas y Empresariales de las instituciones educativas tienen bajo su responsabilidad la administración de manera transparente y eficiente, sobre los recursos económicos, provenientes de ingresos propios, donaciones y otros, para ello deberán organizarse debidamente.

d) Oficial de Armas: Es aquel profesional que egresa de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (Congreso de la República del Perú, 2012).

e) Oficial de Servicios: Es aquel profesional egresado de una universidad pública o privada e inscrito en el Colegio y la Asamblea Nacional de Rectores. Dependiendo de las necesidades institucionales, este oficial, es reclutado en la Policía

Nacional del Perú a través de una convocatoria y concurso público a nivel nacional. (Congreso de la República del Perú, 2012).

## 1.6. Recursos Financieros

Un recurso es cualquier forma de herramienta que permite la adquisición de artículos deseados o necesarios. Por ejemplo, el dinero es un recurso necesario para adquirir una vivienda. Por otra parte, el término "finanzas" se refiere a los activos, los flujos y el movimiento del dinero. Por ello, podemos afirmar que la capacidad de capital es activa con cierto grado de liquidez. Los recursos financieros incluyen el efectivo, el crédito, los depósitos en instituciones financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos (Ciberdocente EPT, 2013).

También mencionan cómo las empresas llevan a cabo una serie de procedimientos para producir estos recursos. La demanda de bienes y servicios, la emisión de acciones, las capitalizaciones, los préstamos contratados y las subvenciones son algunos ejemplos de las fuentes de recursos financieros. Si una empresa tiene 3.000 \$ en ahorros y 5.000 \$ en efectivo, sus recursos financieros ascienden a 8.000 \$. Esto se refiere a un ejemplo porque la realidad financiera de una organización cuenta con elementos que complejizan la dinámica financiera (Ciberdocente EPT, 2013).

Del mismo modo, las personas encargadas de gestionar los fondos financieros deben evaluar y programar un flujo de caja adecuado para evitar los conflictos derivados de la escasez de recursos para llevar a cabo operaciones productivas o cumplir con las obligaciones. La empresa puede acabar siendo deudora y verse obligada a pagar más intereses si no dispone de recursos suficientes. En consecuencia, dado que muestran las entradas y salidas de fondos de las arcas de la organización, los presupuestos y balances son cruciales para comprender la situación de los recursos financieros.

La adopción de sistemas de gestión, también conocidos como ERP, acrónimo de planificación de recursos empresariales, se ha vuelto muy común en el mundo comercial actual. Muy probablemente, esto se debe a que promueven una administración rentable, maximizan los beneficios mediante la maximización de las ventajas y proporcionan a las empresas la ayuda que necesitan para alcanzar sus objetivos. El ERP integra todos los aspectos de las operaciones de una empresa, como, la gestión comercial, la gestión de la producción, la gestión financiera, la gestión de entradas y salidas, y por último el control de almacenes. Gracias a su soporte, se ahorra mucho tiempo y se reduce la posibilidad de error al no tener que intercambiar datos entre varias aplicaciones (Ciberdocente EPT, 2013).

Los inversores pueden utilizar los indicadores económicos como información para comprender el estado y el curso futuro de la economía. Tomar mejores decisiones utilizando esta herramienta de manera compartida, por ejemplo, el estudio de divisas permite tomar decisiones de compra y venta. De este modo, interpretando correctamente los datos económicos, es posible comprender cómo evoluciona la economía, analizar y evaluar diversas políticas económicas, obtener el mejor rendimiento de una inversión, investigar el rendimiento de las empresas y sus productos, y decidir cuándo es el mejor momento para comprar, invertir o entrar en el mercado. (Arroyo y Carhuas, 2018).

Los riesgos financieros potenciales, que incluyen sucesos negativos y sus repercusiones en la economía, como una pérdida inesperada y sus efectos en la estabilidad de una empresa, deben evaluarse y dotarse de provisiones. Es importante señalar que los inversores rara vez dan crédito a estas situaciones de emergencia, y cada error parece ir siempre seguido de una catástrofe bursátil. Se puede invertir en diversas clases de activos, como acciones, bonos, valores del mercado monetario e instrumentos de valor estable, que ayudan a repartir el riesgo (Ciberdocente EPT, 2013).

### 1.7. Gestión de recursos financieros y materiales

La gestión de los fondos financieros se define como un conjunto de normas y reglamentos para la gestión de los fondos destinados al sostenimiento de los centros educativos (Martínez, 2010). Del mismo modo, Hilario (2008) señala a los centros de enseñanza privados como proveedores de servicios de instrucción. De tal manera que la ayuda económica que reciben de los padres en forma de matrícula y otras tasas se destina al mantenimiento de la empresa. También es necesario recaudar fondos para la compra de material didáctico y mobiliario para la escuela. Dado que los padres son considerados usuarios del sistema educativo, su aportación es crucial.

Su objetivo es ofrecer garantías en la inversión y modernización de los servicios educativos, como señala Delgado (2007) a propósito de la Ley de Fomento de la Inversión en Educación. Fuentes oficiales afirman que, en comparación con otras naciones, la inversión en educación es modesta; sin embargo, con tal asignación económica, aún es capaz de dar a los alumnos lo que necesitan. Para mejorar los materiales educativos y los insumos para la protección del medio ambiente, algunas instituciones educativas han propuesto políticas basadas en su autonomía para captar y desarrollar sus propios recursos (Delgado, 2007).

Según los economistas, las microempresas son actualmente las que producen rentabilidad para el gobierno, lo que se considera un componente clave para la

estabilización de los bienes en el mercado. La falta de recursos financieros y la falta de conocimientos administrativos, que hace que se tomen decisiones incorrectas, son dos factores bien conocidos que contribuyen al fracaso empresarial. También está prohibido abusar de los recursos. Toda empresa en crecimiento debe identificar las necesidades urgentes para actuar de inmediato. Para una empresa, la planificación de sus recursos financieros es crucial, y para ello debe contar con la orientación de expertos (Hilario, 2008).

El Proyecto de Escuelas Avanzadas de la Región Callao (2007) destaca la demanda de recursos financieros adecuados en este sentido. Por ello, los directivos y el director en particular deben realizar su planeamiento financiero y asignar los fondos de manera equitativa de acuerdo con las necesidades de las instituciones educativas. Con la ayuda de sus empleados comprometidos y la capacidad de generar recursos, el director debe buscar los procesos esenciales para alcanzar los objetivos de la institución. Además, debe velar por que los recursos pedagógicos se utilicen adecuadamente. En consecuencia, el administrador debe promover un clima que fomente la confianza mutua entre todos los miembros del personal de la escuela.

Bellido (2009) destaca que los gestores son responsables de administrar las instituciones educativas de forma idónea y no empírica, a pesar de la percepción de que el componente administrativo de las instituciones educativas no es de suma importancia porque se concentra principalmente en los beneficios y la economía. Al centrarse en una sola etapa del proceso educativo, con frecuencia se deja de lado el aspecto instructivo y las buenas relaciones laborales. La política de gestión administrativa deberedactarse y presentarse correctamente para evitar posibles críticas. La relación entre el profesorado y los estudiantes también debe mejorarse mediante interacciones e iniciativas de intercambio de información.

Por último, pero no menos importante, según Minedu (2008), la gestión de los recursos financieros, también conocidos como recursos directamente percibidos, donaciones y otros, en la institución educativa pública es solidaria con el reconocimiento de procesos significativos en su gestión. El rol del director sobre la gestión de los fondos financieros enumera una serie de consideraciones para su aplicación en las instituciones educativas que garantizan que la gestión de los recursos directamente recaudados se sistematice en libros contables autorizados.

Se considera que la satisfacción es una pauta para medir y tomar decisiones sobre compromisos, cambios estadísticos, evaluaciones, causas, razones y oportunidades. Esto hace que las encuestas de satisfacción del cliente sean rentables,

ya que estimulan el desarrollo y la innovación. Para que la satisfacción del cliente sea rentable, hay que fidelizarlo firmemente para mejorar el indicador de consumidores con sus respectivas recomendaciones, poniendo en práctica tácticas de los directivos de la empresa para lograr una posición fuerte en el mercado laboral junto a los rivales. (TechTarget, s.f.).

La satisfacción de los usuarios, en este caso los padres y los alumnos, tiene un efecto importante en el nivel de educación que imparten las instituciones educativas. Hablamos así de las exigencias de la educación pretenden situar al educando en la cima de su tiempo, para posibilitar su actividad plena y equilibrada como hombre, para que sea él mismo y no una imitación de otro. Los hechos y las acciones también coinciden con los requisitos y las características de la nación en su conjunto (TechTarget, s.f.).

Los niños, adolescentes y jóvenes adultos también deben poder crecer felices en su lugar actual porque es allí donde expresarán su sentido de identidad nacional. Por otra parte, los niños deben conocer la historia para poder reconocer rápidamente las características de su entorno actual. La escuela también debe estar conectada con la comunidad en su conjunto y disponible para ella. Del mismo modo, la educación de los seres humanos debe ser integral y duradera. Por último, en lugar de limitarse a actuar como educador, el profesor debe asumir el papel de orientador (TechTarget, s.f.).

Como gestores de la educación, nuestras actitudes y nuestro control emocional afectan a la calidad de la enseñanza; la innovación está presente en las aulas. El éxito se garantiza siendo adaptable al cambio. El director debe comprender que él es el responsable último de su gestión. Debe preocuparse por lo que hace y por lo que hacen los demás alumnos del centro, ya que siente ese deber (TechTarget, s.f.).

Al enfrentarse a una variedad de puntos de vista que pueden entrar en conflicto con los propios planes de vida del alumno a medida que crece en el ámbito del desarrollo biopsicosocial, experimenta conflictos cognitivos en diversos ámbitos pedagógicos. Un cambio en la labor del profesor que ejerce de tutor para resolver los problemas redundará en la satisfacción del alumno (TechTarget, s.f.).

### 1.8. Gestión educativa y las políticas públicas

Escalante (2010) afirma que las autoridades políticas ministeriales son las encargadas de supervisar la administración educativa y velar por el cumplimiento de las normas para el crecimiento de las escuelas tanto públicas como privadas. Los municipios, las organizaciones políticas, los organismos, las provincias y el país tienen el control operativo. Todas las medidas aplicadas están vinculadas a otras políticas públicas centradas en el gobierno. El autor indica que para que haya un crecimiento

sustantivo en la gestión educativa, la comunidad, las instituciones que brindan servicio educativo y demás actores deben involucrarse en proponer e implementar las políticas públicas.

Las instituciones educativas de la PNP se rigen por la Ley 28044, también denominada "Ley General de Educación", así como por las normas y lineamientos de la División de Educación de la PNP. Se establecieron acuerdos de apoyo a las instituciones educativas de la PNP mediante la suscripción de un Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el ministro de Educación en ejercicio de sus atribuciones y el ministro del Interior en representación de sus respectivas instituciones.

Todas las partes de este acuerdo se comprometen a ejecutar políticas de educación básica de alta calidad en todos los niveles y a ofrecer a los hijos de los agentes de policía y a los miembros del público en general servicios de calidad. Para ello, el MININTER se compromete a destinar el 15% de sus vacantes a los niños de la comunidad que no tengan relación con los agentes de policía y el MINEDU a dedicar una parte de los profesores y libros de texto para todos los alumnos (Escalante, 2010).

#### 1.9. Métodos de gestión de la innovación

De manera general, la innovación puede ser incremental, revolucionaria o disruptiva. Un tipo de innovación es la incremental, que ayuda a las empresas a prosperar mejorando continuamente sus productos, servicios, procedimientos y técnicas actuales. La innovación incremental obliga a las empresas a reinventarse constantemente. Las innovaciones tecnológicas que pueden elevar un producto o servicio por encima de sus rivales en un área determinada se denominan innovaciones revolucionarias. Por último, pero no por ello menos importante, las ideas innovadoras son aquellas que, una vez puestas en práctica, tienen el poder de alterar fundamentalmente el comportamiento del mercado (MeetLiquid, 2018).

Así pues, puede concluirse que, para que el proceso de gestión de la innovación tenga éxito, la organización debe promover una cultura innovadora y proporcionar a los empleados un sentimiento de valía por sus esfuerzos. Como resultado, los empleados se sentirán animados a ofrecer sugerencias de mejora bien redactadas. A través de la tecnología colaborativa, como las redes sociales, las empresas de hoy en día buscan la opinión de las partes interesadas. Esto estimula un flujo constante de ideas procedentes tanto de fuentes internas como externas.

Muchas organizaciones adoptan una estrategia sistemática y cíclica de gestión de la innovación para convertirla en un componente habitual de las operaciones empresariales. La innovación comienza con la ideación, y las recompensas y la crítica

fomentan una afluencia constante de nuevos conceptos. Encontrar las ideas más valiosas y prácticas es la siguiente fase de un proceso de innovación adecuadamente gestionado. A continuación, las empresas pueden diseñar y testear modelos de productos basados en los conceptos seleccionados y ponerlos en práctica para ver cómo funcionan. Es fundamental evaluar los resultados en la fase final de plena aplicación para determinar si las ideas se aplicaron con éxito y si se alcanzaron los objetivos empresariales previstos (MeetLiquid, 2018).

En este sentido, para garantizar que los puntos más resaltantes se encuentren en consonancia con los objetivos de la organización, la dirección debe participar activamente en el debate en torno a la gestión de la innovación. Para promover la innovación y gestionar el proceso de gestión de la innovación, las organizaciones también buscan gestores de la innovación con un determinado conjunto de competencias.

En nuestro caso específico, para garantizar el éxito de nuestras ideas de innovación, debemos realizar propuestas acordes a la realidad y que puedan ser viables, promoverlas ante todos los actores y organizaciones, para un análisis y debate que pueda enriquecerlas y lograr de esta manera nuestros objetivos.

## **2. Análisis causal**

Para identificar las causas subyacentes de un fenómeno y comprender cómo se combinan estos componentes para generar un resultado específico, en esta sección analizará cómo influye una variable en otra. El análisis causal es crucial, ya que puede ayudar a predecir y prevenir consecuencias desfavorables, así como ayudar a los investigadores a tomar decisiones informadas sobre diversas políticas y prácticas (Ver Anexo C).

### **2.1. Falta de presupuesto de parte de la Policía Nacional del Perú y del Ministerio de Educación para la infraestructura, mantenimiento, equipamiento y contratación de docentes y auxiliares**

La falta de presupuesto para infraestructura, mantenimiento, equipamiento y contratación de docentes y auxiliares de las escuelas de educación básica de la PNP, de parte del Ministerio de Educación y de la Policía Nacional del Perú es una de las causas al problema planteado que enfrenta el sistema educativo en las etapas de inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas de la PNP, que se ven reflejados en edificios en malas condiciones que necesitan reparación y mantenimiento, los módulos y laboratorios no cuentan con tecnología de punta que permita que los alumnos tengan una educación con calidad acorde con los tiempos. En ese contexto la

administración de la institución educativa y la asociación de padres de familia, durante años han venido recaudando fondos económicos de parte de los padres de familia, sin embargo, recursos económicos recaudados fueron mal administrados, ocasionando quejas y denuncias, de parte de los padres de familia ante las autoridades correspondientes y los medios de comunicación.

En enero del 2019 el ministro de Educación Daniel Alfaro en una entrevista a la Agencia Peruana de Noticias señaló que el gobierno peruano a través del Programa Nacional de Inversión Educativa (PRONIED), invertiría 363 millones de soles en el mantenimiento de 54,368 colegios públicos de todo el país. Agregó en ese programa de noticias, que el Ministerio de Educación ya aprobó una norma técnica con nuevo enfoque para la ejecución de un programa de mantenimiento de todos los locales educativos a nivel nacional para el periodo del 2019.

El año 2019 el Ministerio de Educación invirtió 363 millones de soles para el mantenimiento e infraestructura de las instituciones educativas públicas. Sin embargo, las instituciones educativas de la PNP no fueron consideradas dentro de ese presupuesto. Ante esta difícil situación como se señaló en el primer párrafo superior y con la finalidad de atender los gastos y necesidades que demanda el funcionamiento de las instituciones educativas, se adoptaron estrategias para recaudar recursos financieros de parte de los padres de familia, que fueron administrados durante años por las APAFAS y luego por la Comisión de gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP; este último, administrado por la dirección de la institución sin la participación de la asociación de padres de familia.

## 2.2. Inadecuado proceso en la selección y designación al cargo de directores de parte del comando de la PNP

De acuerdo con la Sección 3 del Artículo 3 del Decreto Legislativo 1149, que regula la carrera y el estatus del personal de la PNP, una asignación se define como la colocación del personal en un puesto determinado de acuerdo con sus especialidades funcionales, como prevención, orden y seguridad, investigación criminal, inteligencia y control disciplinario administrativo (Congreso de la República, 2012).

Estas asignaciones que se realizan anualmente se realizan aplicando los criterios establecidos en los Instrumentos de gestión administrativa que se aplican para la asignación de cargos, en la estructura de la institución y la asignación del personal de la PNP y que son aprobados anualmente y que son: el Cuadro de Organización, Cuadro de Personal y Clasificador de Cargo. Sin embargo, los Oficiales Policias que son

asignados como jefes de las instituciones educativas de la PNP son Oficiales Superiores de armas de la Policía Nacional de la PNP, sin la formación y capacitación para estos cargos, más aún cuando tiene esa gran responsabilidad de formar y educar niños, adolescentes y jóvenes. Como resultado del desconocimiento y falta de experiencia muchos oficiales PNP directores han sido denunciados, administrativa y penalmente ante las autoridades correspondientes.

Anualmente se realizan las asignaciones de cargos a nivel nacional para los oficiales de armas y de servicios en la PNP. El criterio para la asignación de los cargos de oficiales de la PNP se realiza a través de una Directiva de la Dirección de Recursos Humanos y no considera a los Oficiales de Servicio como directores de las instituciones educativas. La Policía Nacional cuenta con Oficiales de servicios, que son formados y egresados de las universidades y luego de un proceso, se asimilan a la PNP. Tenemos especialidades de docentes, psicólogos, administradores entre otras carreras profesionales y pese a contar con este tipo de profesionales con especialidad de procedencia civil y con experiencia, el comando institucional insiste en nombrar oficiales de armas como directores de las instituciones educativas de la PNP.

### 2.3. Deficiencias en la comunicación que existen entre los padres de familia que conforman las APAFAS con la dirección de la institución educativa por la administración de los recursos económicos provenientes de las cuotas de los padres de familia

La atmósfera que se siente en la mayoría de las instituciones educativas de la PNP de Lima y Callao dista mucho de la armonía que debería existir entre los padres de familia con el director de la institución. Durante la presente investigación se ha podido determinar cuáles son los problemas que han generado dicho distanciamiento y la ruptura de las relaciones de ambos lados. Uno de los problemas con mayor incidencia es la pugna por la administración de los recursos económicos que provienen de los pagos realizados por los padres de familia por diferentes conceptos.

Las APAFAS desean continuar con la recaudación y administración y el director, a través de la Comisión de Gestión de los recursos propios, y actividades productivas y empresariales. Ambos han demostrado, mala gestión y poca transparencia que no se ha visto reflejado en la mejora de la infraestructura, la implementación y adquisiciones de equipos de tecnología, al contrario, se han visto envueltos en investigaciones penales y administrativas por denuncias realizadas por los padres de familia.

El 14 de febrero del 2018 un grupo de padres de familia apostados en el exterior de la Institución Educativa de la PNP Juan Ingunza ubicado en la provincia constitucional

del Callao, denunciaron ante los medios de comunicación, la presunta precondition de la matrícula escolar a los pagos por concepto de donaciones en cuentas personales del director y por cuota de APAFA por parte de la Institución Educativa. Ante este hecho irregular, el Ministerio del Interior, así como el Ministerio de Educación dispusieron una investigación exhaustiva. El señor José PEREZ NUÑEZ presidente de la asamblea general de padres de familia realizada el 27 de diciembre del 2017 de dicha institución, denunció que el director no rinde cuentas, por otro lado, solicitaron que toda la APAFA deberían renunciar y se realice una auditoría por un especialista contador por presuntos malos manejos del dinero que aportan los padres de familia (Defensoría del Pueblo del Perú, 2018).

Los Oficiales directores de las instituciones educativas de la PNP, señalan que las cuotas establecidas como donaciones, son resultado del acuerdo tomado de manera voluntaria en asamblea general de padres de familia, ante el desinterés de las autoridades por asignar un presupuesto. Sin embargo, Con fecha 12 de Enero del 2018 la señora Martha BARRETO SERRANO denunció a la señora Lourdes TELLEZ MORENO presidenta de la Asociación de padres de familia de la Institución Educativa Jesús Vera Fernández y al Comandante PNP Sergio SALAS director de dicha institución educativa ubicada en el distrito de San Martín de Porres ante la Fiscal de Prevención del Delito de turno de Lima Norte por el presunto delito de Estafa y Defraudación, y Contra el Patrimonio en agravio de todos los padres de familia y por la mala administración de los fondos económicos.

En su edición del 29 de enero del 2015, el diario el Comercio público un artículo en donde un grupo de padres de familia denunciaba a la APAFA de la Institución Educativa Precursores de la Independencia Nacional de la PNP ubicado en el distrito de Independencia por cobrar S/.600 soles por derecho de matrícula. La Comisión de Defensa del Congreso de la Republica pidió acciones del Ministerio de Educación. Este caso de cobros irregulares en un colegio de la PNP movilizó a la Comisión de Defensa del Consumidor del Congreso y a padres de familia indignados. Se trata de instituciones donde estudian los hijos de agentes de la PNP, el colegio realizaba cobros indebidos por concepto de matrícula y APAFA y no daban cuentas de su administración a los padres de familia (El Popular, 2015).

La investigación reveló que la APAFA y la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las Instituciones Educativas de la PNP, esta última presidida por el director de la institución, no informan ni rinden cuentas de los recursos financieros a pesar de la existencia de la Ley N° 28628, que regula la participación específica de las asociaciones de padres de familia en las instituciones

educativas públicas. Las asambleas de padres de familia velan por el manejo y administración de los recursos financieros, pero también existen facciones dentro de este grupo que protegen intereses individuales o de grupo.

#### 2.4. Inadecuado proceso y organización de la gestión PNP en materia educativa.

La División de Bienestar, Asistencia Social y Servicios Educativos de la PNP, es el más alto nivel que cuenta la PNP dentro de su organización, como organización en materia educativa para la educación inicial, primaria y secundaria tiene sus orígenes desde el año 1976, depende de la Dirección de Bienestar de la Policía Nacional del Perú en donde se formulan las estrategias para establecer las políticas y lineamientos con alcance a las 36 instituciones educativas de la PNP a nivel nacional. Esta tarea se realiza de manera centralizada en la ciudad de Lima y no cuenta con oficinas ni personal en provincias que pueda ejercer un control eficaz. Las instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú fueron creadas para dar exclusivamente educación, bienestar y seguridad a los hijos y familiares de los policías, considerando se estábamos en guerra contra el terrorismo, sin embargo, actualmente atiende aproximadamente a 22,000 estudiantes en los tres niveles de los cuales solo el 20% son hijos de policías el resto son de la comunidad (Institución Educativa N° 7240 “María de los Ángeles Trigos”, s.f.)

Ante la ausencia de presupuesto y la necesidad de cubrir el déficit del personal docente, en febrero del 2019 se firmó el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional que celebraron el Ministerio del Interior y el Ministerio de Educación en donde este último se comprometió a nombrar al 60 % de docentes que trabajaran en las Instituciones Educativas de la PNP y que dependerán administrativamente de las UGEL, mientras que la Policía Nacional nombra al 40% de docentes de los cuales el 30 % son docentes empleados civiles de la PNP y el 10 % son docentes contratados a través del sistema CAS (Ministerio del Interior, 2019).

La División de Bienestar, Asistencia Social y Servicios Educativos de la PNP, es el órgano de más alto nivel que cuenta la PNP dentro de la organización en materia educativa para los niveles de educación básica desde el inicial, primaria y secundaria de los centros educativos de la PNP, no tiene injerencia en el nombramiento, evaluación, calificación, investigación y sanciones sobre el personal docente que son nombrados por la UGEL. Esta situación recorta hasta cierto punto la autoridad, las atribuciones y facultades del director de la IE. teniendo que coordinar permanentemente con las autoridades del Ministerio de Educación para cubrir las vacantes ya sea por enfermedad,

licencia, faltos y aspectos disciplinarios, hecho que antes de estas necesidades se realizaba al nivel de la División de Bienestar de la PNP.

El sistema educativo de la PNP se rige por disposiciones emanadas por el Comando de la Policía Nacional del Perú y del Ministerio de Educación a través de las UGEL, sin embargo, no recibe ningún tipo de presupuesto de ninguna de las partes. Esta situación hace que no cuenten con el personal de docentes y auxiliares en la cantidad que la cantidad de alumnos lo exige, ni del material educativo por lo que se ven en la necesidad de recaudar fondos económicos para la contratación de estos profesionales. En las entrevistas realizadas, los directores señalan que realizan los requerimientos correspondientes tanto a la policía como a la UGEL, pero tienen que esperar la voluntad y la disponibilidad del personal de docentes y auxiliares que cuentan las UGEL.

La División de Bienestar, Asistencia Social y Servicios Educativos de la PNP, es el órgano de más alto nivel que cuenta la PNP dentro de la organización en materia educativa, tiene similar jerarquía y funciones que las UGEL y muchos casos sus directivas se contraponen, no existe otro nivel superior que pueda tomar decisiones y coordinar sobre la problemática de la educación de educación inicial, primaria y secundaria, motivo por el cual la División de Bienestar no tiene poder de decisión para disponer sobre la asignación de personal ni presupuesto, se limita a administrar los recursos que le asignan la Dirección de Personal y la Dirección de Economía de la PNP, en ese sentido la Dirección de Bienestar cumple con recibir a los oficiales PNP de armas sin experiencia en gestión educativa, asignados por el comando de la PNP como los directores de los centros educativos y los pocos recursos económicos y logísticos.

Durante años, las APAFAS han visto siendo el soporte de recaudación financiera, pero al mismo tiempo se han visto involucrados en escándalos por denuncias penales por presuntos delitos corrupción y otros. Debido a estos hechos, la División de Bienestar de la PNP sugirió una directiva para establecer un Fondo de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales en las instituciones educativas con el fin de llenar este vacío de financiamiento a través de una donación cubierta por los padres de acuerdo con las normas. Sin embargo, la decisión resultó ser tan ineficaz y opaca como el APAFAS, además de confundir a los usuarios al contradecir las normas del Ministerio de Educación que prohíben cobrar a los padres por enviar a sus hijos a las escuelas públicas. Esta falta de información y transparencia en la gestión de los recursos ha provocado las quejas de los usuarios.

En respuesta a la demanda ciudadana de mayor seguridad ciudadana, la Policía Nacional del Perú orienta todos sus recursos humanos, logísticos y financieros a la consecución de su objetivo central, que es garantizar, preservar y restablecer el orden interno, tal como lo establece la Constitución Política del Perú. Protege y brinda soporte a las personas y a la comunidad. Vela por el cumplimiento de la legalidad y la seguridad de los bienes públicos y privados. Detiene, investiga y combate la delincuencia. Como empresa, carece de la experiencia y los métodos necesarios para gestionar eficazmente los asuntos educativos en los niveles primario, secundario e introductorio en sus instituciones educativas a escala nacional.



## CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO

### 1. Desafío de innovación

El presente desafío de innovación tiene el objetivo evaluar de manera exhaustiva la raíz que ha generado este problema y una crisis de gestión administrativa financiera en las instituciones educativas de la PNP, el impacto que ha tenido en la comunidad educativa policial y sociedad civil y poder proponer propuestas, estrategias viables que revierta esta difícil situación.

Según datos del INEI (2017), el presupuesto educativo del sector público ha sido de 3,5% del PBI, oscilando entre 27,430 en el 2018 y 30,628 en el 2019, sin embargo, las instituciones educativas de la PNP no han sido beneficiados. Es necesario que la Policía Nacional del Perú a través de la División de Bienestar, Asistencia Social y Servicios Educativos de la PNP, desarrolle planes y estrategias que de alguna manera permitan contrarrestar esta falta de interés de las autoridades gubernamentales, por los centros educativos de la PNP en los niveles inicial, primario y secundario.

A partir del año 2018, los padres de familia empezaron a denunciar actos irregulares en la administración de los recursos financieros de parte de las personas que conforman las comisiones que gestionan los recursos propios y las actividades productivas y empresariales, porque vienen funcionando sin directivas claras, personal calificado y han demostrado ser ineficaces, deshonestas y corruptas en el manejo de los fondos recaudados. Para cubrir las necesidades de la población educativa en términos de infraestructura, mantenimiento, equipamiento y tecnología, es necesario una reestructuración en la organización, específicamente en lo que respecta la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de cada institución educativa. Estas medidas buscaran utilizar, mejorar y controlar eficazmente los recursos, el personal, la logística y los recursos financieros.

Además de reforzar y aplicar mecanismos de control más estrictos, con el fin de garantizar que la administración y promover nuevas políticas educativas.

**Tabla 2. Matriz de dimensiones y causas**

Matriz Dimensiones y Causas	Nivel de impacto en el problema	Posibilidades de modificación por parte de la organización	Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo general la intervención
Falta de presupuesto de parte de la Policía Nacional del Perú y del Ministerio de Educación para la infraestructura, mantenimiento, equipamiento y contratación de docentes y auxiliares	2	1	2
Inadecuado proceso en la selección y designación al cargo de directores de parte del comando de la PNP.	1	2	2
Deficiencias en la comunicación que existen entre los padres de familia que conforman las APAFAS con la dirección de la institución educativa por la administración de los recursos económicos provenientes de las cuotas de los padres de familia.	2	2	1
Inadecuado proceso y organización de la gestión PNP en materia educativa.	2	2	2

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de evitar una crisis insuperable dentro de las instituciones educativas de la PNP, ha sido necesario elaborar un cuadro de la matriz de dimensiones y causas, en donde podremos observar que todas las causas están estrechamente concatenadas y que la suma de ellos ha permitido que haya una Ineficaz Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de la PNP en la Región Lima-Periodo 2017-2018. Sin embargo, hay una causa que resalta como la que ha tenido mayor impacto en este problema y es el inadecuado proceso y organización de la gestión PNP en materia educativa, obteniendo un puntaje de 6. En ese sentido es necesario realizar y formular una propuesta de innovación que pueda revertir la actual situación que atraviesan.

Según (Pinedo, 2018). A la parte administrativa de las instituciones educativas no se le da la importancia debida, poniendo mayor atención al aspecto económico que traerá beneficios a las instituciones. El proceso educativo no solo gira en lo financiero también incluye el componente pedagógico y unas sólidas relaciones laborales, que suelen pasarse por alto al concentrarse en una sola fase. Para evitar posibles críticas, la política de gestión administrativa debe redactarse y comunicarse adecuadamente. Además, debe trabajar para mejorar las relaciones y comunicación entre la administración, los padres de familia y los estudiantes a través de interacciones, actividades de intercambio de información.

Las investigaciones realizadas en los centros educativos de la PNP, por presunto Actos irregulares en la administración de los recursos financieros, concluyeron que las instituciones que dan servicio de educación en la PNP a la comunidad en general no cuentan con los recursos que permita realizar una buena gestión. A esto se suma que las APAFAS no son fiscalizadas por la dirección de la institución educativa y administran los recursos económicos que recaban con criterios que distan del director en muchos casos. Ante ello también se ha podido constatar que existen denuncias penales por malos manejos y actos de corrupción.

No obstante, con el tiempo y como parte de una estrategia de acercamiento a la comunidad, el mando institucional fomentó la admisión de los hijos de los vecinos en las instituciones educativas locales. Como resultado, el porcentaje de alumnos civiles pasó del 10% al 80% actual, dejando a la familia policial en un 20%. Se llegó a un acuerdo con el Ministerio de Educación para nombrar profesores de las UGEL a cambio de mantener la educación de los jóvenes de familias policiales como resultado del desborde de necesidades causado por este hecho. La educación en los niveles de inicial, primaria y secundaria forman parte del bienestar y apoyo al Policía, como pensiones, asistencia social, vivienda y guarnición, y asistencia.

Nivel de impacto en el problema.- Paralelamente se fueron incrementando las necesidades y problemas económicos, el comando de la PNP y el Ministerio de Educación no previnieron este factor importante que era el presupuesto para la infraestructura, mantenimiento, equipamiento y contratación de docentes y auxiliares motivo por el cual dio lugar a que se formaran las APAFA con el objetivo de recaudar dinero, sin embargo como hemos visto en los capítulos anteriores este se distorsionó permitiendo que algunas APAFAs hicieran mal uso del dinero recaudado y no cumplierse con la finalidad por la cual fue creada iniciándose los conflictos en la comunidad educativa, con los directores de las instituciones educativas que son oficiales de armas de la PNP y los de padres de familia, conllevando a que estos sean denunciados ante

el Ministerio Público por presuntos actos de corrupción, por diferentes delitos entre los que resaltan la estafa, apropiación ilícita, así mismo los directores fueron denunciados ante los medios de comunicación por cobros indebidos e ilegales lo que motivó que intervinieran las autoridades de Inspectoría General de la Policía Nacional., del Ministerio del Interior y del Ministerio de Educación.

A todo esto, se adiciona la incompetencia de los directores de la IE, que son oficiales de armas, nombrados por el comando de la Policía Nacional por el periodo de un año y que desconocen la administración de una institución educativa. La institución policial cuenta con oficiales de servicios que son egresados de universidades y se asimilaron con carreras profesionales de administradores, docentes, psicólogos que conocen mejor este tipo de administración y que no son tomados en consideración para estos cargos.

**Posibles modificaciones por parte de la organización.** - Para garantizar una buena gestión educativa es necesario contar con normas y directivas claras. Para ello se requiere evaluar una reestructuración en la administración de los recursos financieros que reciben por diferentes aspectos y que son administrados por las Comisiones de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de manera autónoma, por un ente con profesionales idóneos.

No obstante, de acuerdo al Decreto Legislativo 1149, Ley del Estatuto de la Carrera y del Personal de la Policía Nacional del Perú, la Policía Nacional del Perú deberá promover una directiva aprobada por el Comando General de la PNP con criterios específicos en la asignación de puestos para los Oficiales del Servicio; señala que la asignación es la ubicación del personal en un puesto específico, de acuerdo a sus especialidades funcionales, la organización y la ley (Congreso de la República, 2012).

## **2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación**

### **2.1. Administración Económica de las Instituciones educativas de la Fuerza Aérea del Perú.**

Los institutos educativos del Ejército del Aire se crearon con el fin de ofrecer a sus familias servicios educativos. Estas escuelas privadas, que atienden las necesidades de los hijos del personal militar en servicio activo, cuentan con el apoyo de la Dirección de Bienestar del Ejército del Aire y del Centro de Administración de Servicios Educativos de la FAP (CASED). Su gestión es privada. Las empresas privadas que los administran están obligadas a informar al CASED. Tal como lo permite la Ley General de Educación, actualmente el ordenamiento jurídico reconoce a las

instituciones de educación básica que conforman el Sistema Educativo de la Fuerza Aérea del Perú como Instituciones Educativas Públicas de Gestión Directa de Otro Sector.

Los aportes que realizan los padres de familia cuyos hijos se educan en las instituciones educativas de la FAP actualmente tienen problemas en los procedimientos de administración, los pagos se realizan a una cuenta única de Recursos Directamente Recaudados de la institución militar y esta pasa a formar parte del presupuesto del Ministerio de Defensa. Para que la Dirección de Bienestar de la FAP haga efectivo y administre para la infraestructura, equipamiento e implementación de las instituciones educativas, esta tiene que ser requerido por la unidad ejecutora de la Fuerza Aérea del Perú y estar dentro del Plan Operativo Institucional para el año respectivo, situación que no permite contar con la disponibilidad de los recursos financieros que les permita realizar una eficiente gestión en la administración educativa. Un problema que señalan los entrevistados es que cada año se reduce la transferencia del dinero recaudado por que el sector de defensa lo emplea en otras necesidades de mayor prioridad e interés institucional.

## **2.2. Instituciones Educativas de la Marina de Guerra y la Fundación de Bienestar Naval.**

De la información obtenida de parte de la Marina de Guerra y lo escrito por Castillo y Flores (2018) que nos señala como un modelo interesante la administración de los fondos económicos de las instituciones educativas de la Marina de Guerra del Perú, que para mejorar las condiciones educativas de sus alumnos, en el año 2012 se constituyó el Fondo de Bienestar Naval (una fundación privada sin fines de lucro) que firmó una Convenio Marco con la Marina de Guerra de Guerra, con la finalidad de prestar asesoría y apoyo a la Dirección de Bienestar de esa institución armada, que le permitía recaudar y administrar de manera responsable todos los ingresos y recursos captados provenientes de pagos, otros rubros de parte de los padres de familia y los gestionados por la propia fundación, para ser invertidos en infraestructura, equipamiento, implementación, contratación de docentes y otros beneficios que van a redundar en mejorar la calidad educativa de los alumnos que cursan estudios en las instituciones educativas navales del Perú.

La fundación, que ha sido aprobada como receptora de donaciones mediante Resolución Ministerial N° 062-2011-EF/15 del 28 de enero de 2011, es una persona jurídica privada que ha sido inscrita en los Registros Públicos. Está sujeta a la supervisión de la SUNAT y tiene facultades para aceptar donaciones de empresas

privadas, recibir apoyo del sector educación y celebrar convenios con universidades privadas en beneficio de los niños navales.

La Fundación Bienestar Naval logró mantener a las instituciones educativas navales en un nivel superior a los colegios comparables del sector educativo público y privado gracias al sistema de "APORTES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA", lo que le permitió además firmar un convenio con la Universidad la Pacífico, adquirir computadores, cuatro buses a través de la modalidad de leasing, financiar talleres de capacitación para los docentes de las instituciones educativas de la Armada y mejorar sus instalaciones.

Las asociaciones de padres de los centros educativos que imparten enseñanza en la Marina de Guerra se rigen por un estatuto que forma parte del marco jurídico y, en su caso, por el reglamento del Código Civil. Son responsables de la situación administrativa, financiera y económica de la APAFA, así como del bienestar financiero de las asociaciones de padres.

En el caso de la Marina de Guerra la asociación de padres de familia de las instituciones educativas navales no tiene injerencia con los fondos recaudados por la administración de la Fundación de Bienestar Naval; sin embargo, fiscalizan la administración de los directores de dichas instituciones que son administradas por profesionales civiles y no oficiales como en la PNP. A continuación, se describirán las experiencias que trabajan con el mismo DESAFÍO DE INNOVACIÓN (deficiente articulación en la actuación policial para prevenir conflictos sociales) que hemos elegido para nuestro proyecto de innovación.

Respecto a las experiencias estudiadas en otras instituciones, se tiene primero la de Durán (2018), cuya investigación se centró en la gestión de los recursos económicos de las instituciones educativas con denominación Jornada Escolar Completa (JEC) de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 del distrito de San Juan de Miraflores, tomando en consideración el tema de las situaciones en curso que ameritan el establecimiento de foros de discusión sobre la asignación de los fondos entregados a las instituciones educativas a fin de elevar el nivel de atención y la calidad educativa en general.

El estudio de Durán (2018), realizado con un enfoque metodológico mixto y una metodología cualitativa, analiza los datos pertenecientes a los elementos que inciden en la gestión de los recursos que se recaudan directamente y que siguen normas establecidas. Se eligieron como unidades muestrales a seis personas; las mismas que

se encuentran matriculadas en la modalidad de Jornada Escolar Completa en el sector de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 del distrito de San Juan de Miraflores.

Los hallazgos muestran que la gestión financiera se realiza de acuerdo a las normas señaladas en el Decreto Supremo N° 028-2007, en el que los directores siguen los procedimientos, y que hasta el momento no se ha encontrado evidencia de una gestión inadecuada o impropia. Asimismo, se determinó que existen restricciones para generar mayores ingresos que permitan cubrir la amplia necesidad de gestión financiera. La irregular aportación de organizaciones de apoyo a la gestión como APAFA o Alumni dificulta además la consecución de los objetivos de desarrollo institucional (Duran, 2018).

Del mismo modo, Torres (2017) explora en su estudio el tema de la participación de las APAFAS y sus impactos en la gestión institucional, específicamente, examina el grado de participación de los padres de familia y las estrategias de gestión administrativa y pedagógica utilizadas en la escuela N° 40484 "Virgen de Fátima" de Deán Valdivia, La Curva, provincia de Islay. De acuerdo con la información analizada, se desprende que las APAFAS participan en la gestión institucional en dos niveles: informando y tomando decisiones. La única persona que pueden elegir para que las represente en el nivel decisorio es un delegado.

Otra evidencia de que los padres se preocupan más por la educación de sus hijos se encuentra en el hecho de que participan en la administración institucional dentro del ámbito educativo. En las APAFAS, los padres sí participan más activamente en la elección de sus representantes; pero, en el CONEI, la participación de los padres en la contratación de los docentes que laboran en la institución educativa es insignificante (Torres, 2017).

A continuación, se presenta el cuadro de las entrevistas realizadas:

**Tabla 3. Entrevistas**

PREGUNTAS	RESPUESTA
<p><b>A.- ¿Cómo es la Gestión administrativas en las instituciones educativas de la PNP?</b></p>	<p>Entrevistados los directores de las instituciones educativas de la PNP, señalaron que los centros de educación inicial, primaria y secundaria de la PNP fueron creadas; mediante RD N.º 2875-76-GB/JB en el año 1976. Dentro de una política de Bienestar y seguridad para los hijos y familiares de los efectivos de la PNP. Actualmente existen 15</p>

instituciones educativas en Lima y callao y 35 locales a nivel nacional donde se imparte la enseñanza educativas a una población de 22,584 aproximadamente perteneciendo el 20 % a la familia policial y el 80 % a la comunidad civil.

Actualmente se rigen bajo las normas y disposiciones de la Ley 28044 "Ley General de Educación" y por las Directivas emanadas por la División de Educación de la PNP. Mediante un Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional que celebraron el Ministerio del Interior y el representante del Ministerio de Educación, se establecieron las bases para que la educación que se brinde en las instituciones educativas de la PNP en todos sus niveles dirigido a los hijos de los efectivos policiales y comunidad en general sea una educación de calidad acorde a los tiempos y la política general del estado. Para ello la MINEDU se obliga a designar el 60% de docentes y textos escolares para todos os alumnos y el MININTER se compromete a designar otra parte de profesores y designar el 15% de sus vacantes para los hijos de la comunidad que no sean familiares de policías.

Según el Decreto Legislativo 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú, la Dirección de Bienestar y Apoyo a la Policía es un órgano que dirige y apoya a los policías en temas de bienestar como pensiones, asistencia social, vivienda y guarnición, vivienda policial, y educación a través del Departamento de Gestión de Servicios Educativos. El Ministerio del Interior es responsable de la competencia administrativa y operativa de la Policía Nacional del Perú.

Los directores de las instituciones educativas son Oficiales de armas sin experiencia en el cargo de gestión educativa y son nombrados por Resolución Ministerial del del Ministerio delInterior a propuesta de la PNP. Cuentan con sus respectivas Comisiones de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales para la administración de la parte financiera.

<p><b>B.- ¿Cómo es el pago de pensiones que realizan los padres de familia de las Instituciones Educativas de la PNP?</b></p>	<p>Las instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú no están comprendidas dentro del pliego del Ministerio de Interior ni del Ministerio de Educación para conceptos de infraestructura y equipamiento, tampoco cuentan con presupuesto para el mantenimiento de las instalaciones ni la contratación de personal de limpieza y auxiliares de educación.</p> <p>Ante tal situación hasta el año 2018 las Asociaciones de padres de familia quienes eran elegidos en asamblea general de padres de familia, durante la temporada de matrícula exigían a los padres de familia pagar un monto que era fijado y aprobado previamente en asamblea general de los padres de familia a una cuenta de la APAFA y era administrado por ellos. Lo que se recaudaba eran empleados para mejorar la infraestructura (construcciones de ambientes) para el mantenimiento del mismo (pintados y arreglos de los baños) así como para la adquisición de equipo de tecnología, si bien se coordinaba con la dirección de la institución educativa estos tomaban sus propias decisiones y realizaban los gastos de acuerdo a los acuerdos internos entre los padres de familia.</p> <p>Durante los últimos 7 años, las APAFAS han venido siendo denunciados ante la Fiscalías Penales, por los mismos padres de familia por delitos que van desde apropiación ilícita y actos de corrupción a veces coludidos con los directores de las instituciones educativas por que durante sus gestiones no se han podido realizar cambios estructurales para mejorar la educación de los estudiantes, como se puede apreciar en las documentaciones presentadas por los directores. Ante las continuas denuncias que se presentaban a las APAFAS por el mal manejo de las aportaciones de los padres de familia amparados en la ley N.º 28628.</p> <p>En el año en el año 2018 la División de Bienestar de la PNP formuló el Informe Nro. 004-2018-DIRBAP PNP/DIVASE-DEPSEEDU-UG en donde propone el proceso de elaboración y desarrollo del Proyecto Educativo Institucional de las</p>
---	---

	<p>Instituciones Educativas de la PNP, que tenía como finalidad la formulación del Plan Institucional de Mejoramiento Educativo en cada IE-PNP, orientados a la modernización de la gestión escolar con mejor infraestructura y equipamiento en beneficio del bienestar y aprendizaje de los estudiantes, que consistía en una donación económica voluntaria de parte de los padres de familia y administrada por una Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de cada institución educativa de conformidad al DS Nro. 028-2007-ED que en su considerando que de acuerdo al artículo 86 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, el dinero de las instituciones educativas estatales es de uso preferente para el pago de proyectos específicos de inversión o programas de desarrollo educativo que estén destinados al proyecto educativo institucional correspondiente. La "Normativa sobre la recaudación y la buena administración de los recursos económicos recaudados directamente en las instituciones educativas públicas" Directiva N° 002-2004-ME/SPE-UP fue aprobada mediante Resolución Ministerial N° 0218 2004-ED, la misma que fue modificada posteriormente mediante Resolución Ministerial N° 0188 2005-ED. Esta aprobación es independiente del monto presupuestal que les asigne el Tesoro Público para gastos corrientes.</p> <p>De esta manera, bajo la dirección del director del centro educativo, las Comisiones de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Emprendedoras de las instituciones educativas PNP de Lima y Callao mostraron desconocimiento en temas de gestión y administración educativa en 2018 y fueron objeto de investigaciones administrativas y penales por malos manejos financieros.</p>
<p><b>C.- Como priorizan los gastos en las instituciones educativas PNP?</b></p>	<p>Durante los años 2018 y 2019 se estableció una escala de donación voluntaria que fue de 50 soles mensuales para hijos de policías, 70 soles para familiares de policías y 100 soles mensuales para la comunidad civil. Cabe señalar que cada institución maneja de manera autónoma e independiente sus ingresos por aportaciones y</p>

donaciones. De acuerdo a lo establecido en el Art. 5 del DS No. 028-2007-ED, este dinero es administrado por la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de cada institución educativa, y esta estaba conformada por el director de la IE como presidente, el tesorero, el jefe de transporte, un representante de los docentes y un representante de los trabajadores administrativos. Para ello se abrió una cuenta de ahorro conjunta a nombre del directo y del administrador.

Previa evaluación de la propia comisión se elabora un del Plan Anual de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales, en donde están establecido sus necesidades y prioridades (pintado del local, arreglo de carpetas, arreglo de los baños, mantenimiento del sistema eléctrico, adquisición de materiales, contratación de docentes, etc) y según sus propios criterios se ejecutan de acuerdo a sus prioridades. Cuentan con un libro de caja y libro de banco, siendo fiscalizado por el Departamento de Contabilidad del Departamento de Gestión de Servicios Educativos de la Dirección de Bienestar y Apoyo al Policía.

Con relación a las denuncias presentadas ante los medios de comunicación en los últimos años específicamente del presente año la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú y la Oficina de Integridad Institucional del Ministerio del Interior han realizado las investigaciones correspondientes y no ha encontrado responsabilidad administrativa en los directores esta última formuló el Informe Nro. 000085-2019/IN/OGII/OAI.

Cabe señalar que los directores de las instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú son Oficiales Policías del grado de Mayor y comandante que son nombrados mediante Resolución Ministerial por un periodo de uno a dos años. Los Oficiales no tienen conocimiento y experiencia en la administración y gestión de una institución educativa.

### 3. Innovación

La directiva N° 002-2004-ME/SPE-UP sobre "Normas para la recaudación y una buena gestión de los recursos económicos recaudados directamente en las Instituciones Educativas Públicas" fue aprobada por Resolución Ministerial N° 0218 2004-ED, revisada por Resolución Ministerial N° 0188-2005-ED. En las instituciones educativas de la PNP se estableció en 2018 y 2019 una escala de donaciones voluntarias de 50 soles mensuales para hijos de policías, 70 soles para familiares de policías y 100 soles para público en general, sin ningún estudio técnico. Este financiamiento era administrado por la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de cada institución educativa de manera independiente y autónoma. Esta comisión estaba integrada por el director de la IE, un funcionario de la PNP que fungía como presidente, el tesorero, el jefe de logística, un representante de los docentes y un representante del personal administrativo.

Realizada la recaudación de documentos de parte de la Policía Nacional del Perú y de las entrevistas realizadas no existe una directiva que establezca el protocolo para la administración de los fondos financieros, logísticos, de personal y administrativo de las instituciones educativas de la PNP, rigiéndose únicamente lo establecido en el reglamento y la directiva publicada por el MINEDU y cuya aplicación no ha sido favorable en los centros de estudios de la PNP. Es por tal motivo y estando dentro de las facultades que le otorga la constitución y el DL 1267 – Ley de la PNP, se ha diseñado este proyecto de innovación, estableciendo un nuevo diseño y reestructuración de la parte administrativa de las instituciones educativas de la PNP y de la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas en la parte financiera, proponiendo que la recaudación de los ingresos económicos provenientes de las 15 instituciones educativas de la PNP de Lima y Callao se realice a través de una cuenta centralizada, administrada por la Dirección de Bienestar y Apoyo al Policía.

Esta propuesta tiene como finalidad de realizar las obras, contrataciones, adquisiciones y demás actividades de manera transparente y uniforme a nivel de Lima y Callao, será administrada por un departamento financiero que dependerá de la Dirección de Bienestar de la PNP, integrado por profesionales calificados, debidamente inscritos en los registros públicos, MINEDU y SUNAT, liberando de esta manera a los directores de esta responsabilidad y se dediquen a la gestión administrativa del centro educativo.

La Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas de las instituciones educativas formularan su Plan Anual de Gestión de Recursos Propios y

Actividades Productivas y Empresariales, en donde establecerán sus necesidades y prioridades como por ejemplo, mantenimiento del pintado, reparaciones de muebles y carpetas, reparaciones de baños, compras de equipos tecnológicos, contrataciones de profesores entre otros y lo remitirán al departamento financiero de la Dirección de Bienestar para que ejecute lo solicitado, en base a lo recaudado por cada institución educativa. Así mismo se propondrá la formulación de una directiva de la Comandancia General de la PNP para la asignación de oficiales de servicios como directores de los locales educativos.

#### **4. Problema reformulado**

En un inicio, el problema de nuestro trabajo era; la ineficaz Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de las PNP en la Región Lima durante el periodo 2017- 2018. Luego de las entrevistas y documentación recabada durante las investigaciones realizadas y las causas que ocasionaban mayor impacto negativo específicamente en la gestión financiera de las IE, se pudo establecer que el problema era el Inadecuado proceso y organización de la gestión PNP en materia educativa. Esto nos motivó a formular propuestas de innovación y encontrar la solución a través de una lluvia de ideas.

Se realizó un ejercicio de lluvia de ideas para encontrar algunas alternativas de innovación, las cuales lo describiremos a continuación:

- Formular una directiva de la Comandancia General para designar como directores de las instituciones educativas a Oficiales PNP de servicios con carreras de administradores, psicólogos, docentes con grado de maestría por un espacio mínimo de cinco años, previa capacitación en gestión educativa.
- Formular la Resolución Directoral de la Dirección de Bienestar de la PNP de la creación de un Departamento de Administración Financiera. Así mismo formular la directiva en donde exprese cuáles son sus funciones, responsabilidades y obligaciones.
- La adecuación de las instituciones educativas de la PNP al régimen privado, limitando la participación de los padres de familia sobre la administración de los recursos financieros.
- Formular una directiva en donde establezca cuáles serán las funciones, limitaciones, responsabilidades y obligaciones de Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP.

- Diseñar un plan estratégico formulado una agrupación con los padres de familia y autoridades del sector educación, comunidad y sector privado para sensibilizar a los actores y comprometerlos a un trabajo coordinado en el bienestar de los alumnos de la comunidad

**LA IDEA DE INNOVACIÓN ES:** La Dirección de Bienestar de la PNP, a través del Departamento de Administración Financiera, con personería jurídica, que tendrá a su cargo la administración de los fondos financieros percibidos de las donaciones recaudadas de los padres de familia y de cualquier otra fuente, es la encargada de reestructurar la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP.

Como parte de los cambios a realizar que se propone en este proyecto de innovación es lograr que el Comando de la PNP, asigne a Oficiales PNP de servicios como directores de las instituciones educativas de la PNP.

Ante la necesidad de recabar y administrar mejor los recursos económicos de las instituciones educativas de la PNP de Lima Y Callao, La Policía Nacional del Perú autorizó la conformación de la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Emprendedoras en todos sus centros educativos a nivel nacional a fines del 2017. Esta disposición que esta normada por el Ministerio de Educación trajo consigo una serie de cuestionamiento y denuncias de parte de los padres de familia. Los 15 colegios PNP de Lima y Callao formulaban de manera independiente sus respectivos Planes Anual de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales, sin embargo, a pesar de estar ubicados en la misma región, sus adquisiciones y contrataciones que realizaban distaban mucho, hecho que motivo que los padres de familia denunciaran estos hechos.

Las cuotas de donaciones establecidas en las diferentes instituciones educativas no se realizaban bajo estudio técnico, en un colegio se pedía 50 soles mensuales, en otro 70 soles y 100 soles. La calidad y los precios del material de las compras que realizaban no eran uniformes, igual pasaba con las contrataciones que se hacía para el mantenimiento de la infraestructura y de los inmuebles, las diferencias muchas veces eran inexplicables. En ese sentido la propuesta de innovación es que todos los recursos e ingresos recaudado por concepto de donaciones y otros de parte de los padres de familia y de terceros sean administrados por la Dirección de Bienestar de la PNP, a través del Departamento de Administración Financiera que estará conformado por profesionales administradores y contadores a cargo de un Oficial PNP de servicios

Contador. Este departamento estará debidamente registrado en la SUNART, SUNAT, MINEDU.

Tendrán la responsabilidad realizar las compras, contrataciones, adquisiciones tecnológicas y logísticas para todas las instituciones educativas de Lima y Callao en función a los planes de trabajo de corto y mediano plazo que formularán las Comisiones de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de cada institución educativa en función a lo recaudado por diferentes conceptos a la cuenta de la Dirección de Bienestar. Así mismo con la finalidad de contar con personal idóneo en la dirección de la institución educativa se formulará una directiva para que el oficial encargado de la dirección sea un oficial de servicio.

Como parte de una política de transparencia Departamento de Administración, deberán abrir una plataforma digital en donde se publiquen toda la gestión administrativa y financiera de cada institución educativa en línea y que autoridades y padres de familia pueden tener acceso a dicha información. Asimismo, el objeto de la política de innovación propuesta deberá generar objetivos claros de impacto, orientados a recuperar la confianza de la población en las instituciones educativas de la Policía Nacional y por ende en la institución policial.

Finalmente, con todo lo expuesto se concluye que la organización de la PNP requiere, normas, directivas y procedimientos para realizar un nuevo planteamiento para una buena Gestión Administrativo Educativo que controle, dirija y regule la administración financiera de los fondos, donaciones y otros ingresos económicos para el buen desarrollo integral de las Instituciones educativas de la PNP.

## **5. Prototipo**

En esta etapa, se procedió a diseñar y testear la propuesta de innovación. Debemos recordar, que nuestro problema inicial era la Ineficaz Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de la PNP en la Región Lima, periodo 2017-2018, luego se procedió a reformular el problema llegándose a establecer que la causa con mayor impacto es el “Inadecuado proceso y organización de la gestión PNP en materia educativa”. En ese sentido para mejorar el mandato de las instituciones educativas específicamente en la administración financiera se propone la Restructuración de la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP.

Actualmente las 15 instituciones de enseñanza de la PNP de Lima y Callao cuentan con Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales conforme lo señala el reglamento aprobado mediante Decreto Supremo

N.º 028-2007-ED y formulan sus planes anuales, así como realizan sus recaudaciones, contrataciones y adquisiciones de manera autónoma e independiente. Este tipo de administración ha desnudado la realidad de que no contamos en los colegios con el personal idóneo, empezando por los directores que son oficiales de la PNP de armas y que no tienen la experiencia y el conocimiento correspondiente.

Se realizaron visitas de campo, optando a realizar entrevistas como herramienta principal a todos los actores involucrados y recoger documentos de los archivos. Se recogieron declaraciones de los directores de las instituciones educativas PNP Juan Ingunza Valdivia del Callao, Precursores de la Independencia del distrito de Independencia, Jesús Vera Fernández de San Martín de Porres de Lima y Callao entre otros y coincidían en que los planes de trabajo y el presupuesto lo realizan en coordinación con los docentes y personal administrativo, no cuentan con profesionales técnicos ni especialistas en la materia, para el asesoramiento, acompañamiento y administración de los recursos financieros provenientes de las donaciones de parte de los padres de familia, así mismo señaló que la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales no cuenta con un manual de organización y funciones que especifique las tareas y responsabilidades de los miembros. Se identificó que se tenía la necesidad de reestructurar la manera como se venía administrando las instituciones educativas de la PNP y contar con herramientas legales que le dieran garantía, transparencia, solidez y confianza a la gestión del directorio la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de cada institución educativa frente a la comunidad de padres de familia

El prototipo que impulsa el presente proyecto es la creación un Departamento de Administración Financiera , quien tendrá la responsabilidad de centralizar a través de una cuenta, todas los ingresos económicos y donaciones de las instituciones educativas de la PNP de Lima y Callao y de acuerdo a los Planes Anuales de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales recibidos, procederá a recabar información del mercado y realizar las compras y adquisiciones de manera corporativa buscando las mejores opciones y de esta manera optimizar las compras, que luego serán distribuidas a los locales educativos de acuerdo a lo recaudado por cada institución.

En cuanto a la conformación de ese equipo de profesionales, que trabajaran en el Departamento de Administración Financiera, así como en la designación de los oficiales PNP directores de las instituciones educativas, la dirección de Recursos Humanos tendrá un gran protagonismo y responsabilidad. En coordinación con la Dirección de Bienestar que es el ente rector de la educación en los niveles de inicial,

primaria y secundaria en la PNP, formularan una directiva en concordancia con el Decreto Legislativo 1149 la Ley de Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú, estableciendo los criterios para que los oficiales PNP de servicios con especialidades de docente, administrador, contador u otra carrera afín deban ser asignados a los cargo de director de las instituciones educativas de la PNP.

Así mismo se deberá actualizar el cuadro de organización de la PNP, tanto de oficiales, de sub oficiales y personal civil en donde se consideren los cargos de el Departamento de Administración Financiera de la Dirección de Bienestar de la PNP, para su designación se deberá tomar en cuenta su perfil profesional, disciplinario y académico registrado en el Reporte de Información del Personal de la DIREHUM , buscando designar a profesionales probos, con solvencia moral y experiencia profesional, para esos cargos de gran sensibilidad y responsabilidad.

Para la formulación del presente proyecto de innovación se tomaron en cuenta principalmente los modelos de administración educativa de las instituciones de la Fuerza Aérea del Perú y de la Marina de Guerra, así como de otros centros de estudios públicos y privados que nos permitieron formular este prototipo que no genera gastos adicionales al presupuesto de la PNP y que fortalecerán dichas instituciones.

Consecuentemente, se dieron priorización algunas ideas desarrolladas en el presente título del prototipo con las siguientes acciones:

- Diseño y reestructuración de la organización y funciones de la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales que trabajara con un Departamento de Administración Financiera debidamente inscrito en los registros públicos.
- Formulación de la Directiva para la creación del Departamento de Administración Financiera con lineamientos claros, donde se les la responsabilidad de la administración de los recursos económicos recaudados de parte de los padres de familia de las instituciones educativas de la PNP y de terceros.
- Modificar la estructura orgánica de la Policía Nacional del Perú, recomendando en una directiva del Comando General de la PNP que se utilice en su lugar el Clasificador de Cargos, el Organigrama y el Cuadro de Personal, instrumentos de gestión administrativa para la asignación de cargos que son fundamentales para la estructura de la institución y la asignación de personal. Estos instrumentos son aprobados anualmente. Deberán consideren que los cargos de director de las instituciones educativas de la PNP deberán asignar a oficiales de servicio con profesión de docente, administrador, contador u otra profesión afín con maestría especialmente

en gestión educativa por un periodo mínimo de 5 años. Actualmente Decreto Legislativo 1149, Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú solo considera las jefaturas de cargo a oficiales de armas. (Congreso de la República, 2012).

- Seguimiento e implementación.
- Difusión para conocimiento de la Policía Nacional y la comunidad que hace uso del servicio educativo policial

**Tabla 4. Descripción Final del prototipo**

ÍTEM	CONTENIDO
¿Cómo se denomina?	Reestructuración de la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP
¿En qué consiste la solución?	Creación del Departamento de Administración Financiera y dar las herramientas legales con señales claras para una buena gestión y administración de los recursos de las instituciones educativas de la PNP
¿Para quién es la solución?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para la Policía Nacional del Perú</li> <li>➤ Para la ciudadanía</li> <li>➤ Para los alumnos, padres de familia y comunidad estudiantil en general</li> </ul>
¿Para qué es la solución?	Tener las herramientas legales y de personal idóneo para realizar una buena tarea en gestionar correctamente los recursos pecuniarios de las instituciones educativas de la PNP
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	Garantizar de parte de la PNP una gestión transparente y efectiva en beneficio del alumnado con educación de calidad
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	Conocimiento claro de las exigencias y ofrecimientos de parte de las instituciones educativas de la PNP
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	Actualmente, la estructura orgánica, normas y directivas de la PNP designan a oficiales de las fuerzas armadas como directores de las instituciones educativas. En consecuencia, es necesario elaborar una directiva del comando general de la PNP que se incorpore a los instrumentos de gestión administrativa que determinan la estructura de la institución y la distribución del personal que se aprueban anualmente y que son: el Cuadro de

	<p>Organización, Cuadro de Personal y Clasificador de Cargo. Permitan nombrar en los cargos de director de las instituciones educativas de la PNP, a oficiales PNP de servicio con profesión de docente, administrador, contador u otra especialidad afín con estudios de maestría especialmente en gestión educativa por un periodo mínimo de 5 años.</p> <p>Así mismo la propuesta es que los recursos e ingresos por concepto de donaciones de parte de los padres de familia y de terceros sean administrados por la Dirección de Bienestar de la PNP, a través del Departamento de Administración Financiera la quienes estará sujeta a control y fiscalización de parte de la SUNAT, Contraloría y de esta manera tener una administración estándar en compras, contrataciones, adquisiciones tecnológicas y logísticas para todas las instituciones educativas a nivel nacional en función a los planes de trabajo de corto y mediano plazo que formularan las Comisiones de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de cada institución educativa</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

Por ello, el prototipo de innovación que proponemos es; la Restructuración de la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP, a través de normas y directivas de acuerdo con las facultades que no da la constitución y la Ley de la PNP que establece que la Policía Nacional se regirá por sus propias leyes y reglamentos. Actualmente, no existe un estatuto, directivas emanadas por la PNP para el funcionamiento de la comisión, está conformada por profesionales que no son idóneos para el cargo, como es el caso del director de la institución educativa que la preside que actualmente lo ocupa un Oficial de Armas de la PNP que no fue formado para dirigir una institución educativa y que ese cargo es relevado anualmente, los representantes de los docentes y personal administrativo son nombrados sin valorar sus antecedentes penales, policiales y administrativos, además de no contar con un mecanismo virtual donde rendir cuentas.

Los padres de familia han criticado en la prensa el mal manejo de los recursos financieros en las instituciones educativas como consecuencia de ello. Lo que buscamos con este prototipo es que la Dirección de Bienestar de la PNP, a través del

Departamento de Administración Financiera, sea el ente rector en los aspectos financieros de todas las instituciones educativas de la PNP en Lima y Callao. Deberá contar con personal profesional idóneo, confiable, con tecnología, con procesos más transparentes que busquen mejorar significativamente el servicio de administrar eficientemente los recursos financieros recaudados, con transparencia y honestidad, buscando mejorar la calidad educativa de los alumnos.

## **6. Procesos e instrumentos del prototipo de innovación**

En la parte final del objetivo de la ley, Decreto Legislativo 1267 - Ley de la PNP, se señala que "Las características específicas se rigen por las leyes y reglamentos particulares". En ese sentido, el objetivo de este prototipo de innovación es dotar a la Policía Nacional del Perú de instituciones educativas que ofrezcan un servicio de calidad acorde con la tecnología actual, en donde exista un acercamiento permanente entre los directivos y la comunidad educativa, como son los padres de familia, tutores, alumnos, profesores y sociedad civil en general. Para ello debemos contar con las herramientas legales que nos permitan innovar nuestros centros educativos, específicamente en la administración de los recursos. La propuesta es proponer al Comando de la PNP, la aprobación de una Resolución Directoral de la Dirección de Bienestar, así como directivas para designar a oficiales de servicio en las direcciones de los colegios y dar los lineamientos claros al Departamento de Administración Financiera, quien tendrá la gran responsabilidad de la recaudación y administración de los ingresos económicos de los 15 centros de formación educativa de Lima y Callao, teniendo dentro de sus principales objetivos:

- Gestionar y tomar decisiones respecto a los requerimientos de las Comisiones de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP.
- Buscar, evaluar, Adquirir y contratar de manera oportuna y atender las necesidades de las instituciones educativas de la PNP en infraestructura, implementación tecnológica, bienes y servicios que requiere la atención de los servicios educativos.
- Tomar decisiones y gestionar en coordinación con Comisiones de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP, con relación a los gastos que se realizaran por los ingresos obtenidos por cada IE.

- Formular los presupuestos y proyectar los gastos para la contratación y capacitación del personal directivo y docentes de las instituciones educativas en materia de gestión educativa, de cada institución educativa.
  - Implementar una plataforma en línea para que las instituciones educativas puedan conocer en línea los ingresos que tienen por diferentes conceptos.
- I. La Dirección de Bienestar de la PNP y Apoyo al Policía, será el asesor del Comandante General de la PNP en materia educativa de los niveles de inicial, primaria y secundaria. Alcanzara un informe sobre la situación actual y real de los centros educativos así mismo formulara las necesidades y requerimientos.
  - II. El director de la institución educativa quien deberá ser un Oficial de la PNP de servicios quien realizará la convocatoria para los postulantes a la elección de los representantes del personal docente y administrativo ante el Comité, así como los demás miembros.
  - III. La Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP, tendrán la gran responsabilidad de formular el Plan Anual de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de su institución, en donde deberán clasificar sus requerimientos y necesidades de acuerdo a su prioridad. Una vez formulado y aprobado por la comisión, se remitirá al Departamento de Administración Financiera quien realizará las contrataciones y adquisiciones de manera corporativa previo a un estudio del mercado en donde los precios y la calidad de los servicios y bienes sean favorables a la institución. Siguiendo los procedimientos establecidos en la ley sobre compras y adquisiciones. Así mismo tendrán la responsabilidad de administrar los recursos logísticos, de infraestructura y económicos que sean derivados y entregados de parte del Departamento de Administración Financiera de la Dirección de Bienestar.
  - IV. Para ser miembro de la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP los postulantes no deberán tener antecedentes judiciales, penales y policiales, tampoco registrar sanciones e investigaciones administrativas de ninguna naturaleza, así mismo deberán encontrarse laborando en la institución educativa por un periodo de tres años como mínimo. Las elecciones se realizarán considerando el art. 06 DS 028-2007-ED, mediante voto directo y secreto convocadas por la dirección de la Institución Educativa.

- V. Los docentes y personal administrativo podrán elegir a sus representantes para un período de 2 años. Así mismo deberán elegir a un suplente en caso el titular tenga que ausentarse o renunciar.
- VI. Los miembros elegidos de la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP deberán de presentar de manera obligatoria una declaración jurada de sus ingresos de toda percepción económica sin excepción y de sus bienes, siendo este un requisito indispensable para ejercer el cargo.
- VII. Asimismo, tras ser elegidos, deben crear un plan de trabajo para la gestión de sus propios recursos y actividades productivas y empresariales en un plazo de 30 días laborables. El plan debe incluir el trabajo detallado a medio plazo de tres años y a corto plazo de un año. Debe establecer claramente los objetivos y metas, así como las actividades y acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos y metas. También debe calcular los recursos económicos estimados, que deben estar disponibles.
- VIII. La constitución de Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP deberá de registrarse en el Ministerio de Educación, Dirección de Bienestar de la Policía Nacional del Perú, en los Registros Públicos y la SUNAT con personería jurídica.
- IX. Las actividades y decisiones que tomen los directivos y Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP deberán estar dentro del marco legal vigentes del Ministerio de Educación, SUNAT y la Ley y reglamento de la Policía Nacional del Perú.
- X. La Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas, deberá contar con una plataforma virtual educativa, en donde los padres de familia y autoridades competentes puedan acceder a toda la información actualizada.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO**

### **1. Análisis de deseabilidad**

La Policía Nacional del Perú es una institución tutelar del estado, que tiene como una de sus políticas institucionales el acercamiento con la sociedad, en ese sentido cuenta con programas en donde la PNP y la sociedad civil, trabajan de manera muy coordinada y articulada para mantener el orden público en la lucha frontal contra la inseguridad ciudadana. La imagen de la Policía Nacional del Perú se ha visto afectada ante la comunidad, por las denuncias transmitidas a través de los medios de comunicación por los presuntos actos irregulares que se están presentando en los centros educativos de la PNP de Lima y Callao, como secuela de una mala gestión y administración de parte de los responsables.

Ante los sucesos acontecidos que han dañado la imagen y prestigio de la PNP, hay una evidente deseabilidad de parte de la Policía Nacional del Perú para darle una solución objetiva y efectiva a la ineficaz Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de las PNP en la Región Lima durante el periodo 2017- 2018 de parte de los responsables. La Dirección de Bienestar de la PNP tendrá la gran responsabilidad de asesorar al alto comando de la PNP con propuestas de solución que sean eficaces y efectivas dentro del marco de la ley.

El prototipo de innovación que se propone en esta oportunidad, busca que la tutela de los recursos económicos de las instituciones educativas se realice de manera responsable, transparente y por profesionales con experiencia que conozcan el mercado y las normas sobre compras, contrataciones y adquisiciones. Con estas medidas se espera recuperar la confianza de la comunidad educativa, especialmente de los padres de familia, así como de la sociedad civil en general, en donde podamos contar con un sistema educativo que garantice la calidad de la enseñanza de sus hijos y donde cuenten con una infraestructura adecuada, con tecnología de última generación y con profesores debidamente calificados,

Para ello, la Dirección de Bienestar de la PNP creará el Departamento de Administración Financiera, que se encargará de recaudar de forma centralizada los ingresos económicos de todas las instituciones educativas de la PNP en Lima y Callao y garantizar una administración eficaz de los recursos financieros. A fin de ejecutar los planes y proyectos de inversión de cada instituto en materia de infraestructura, equipamiento y tecnología para brindar a los estudiantes una educación de calidad, coordinará permanentemente con la Comisión de Gestión de Recursos Propios y

Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas del PNP a través de una plataforma en línea. Así mismo se normará mediante directiva la asignación de Oficiales de Servicio de la PNP a los cargos de directores de las IE.

En su artículo, Financiamiento de la educación en el Perú, Burgos (2011) señala que; la obligación del estado de proveer a la educación pública es inalienable en virtud de la Constitución. Tiene la responsabilidad de asumir tanto la financiación directa de la educación pública como la necesidad de financiación no estatal adicional. Dado que se trata de un Estado pobre, encontrar nuevas y más eficaces fuentes de financiación procedentes de la propia administración del Estado y de lo que la sociedad en su conjunto tiene que dar se convierte en algo más importante que el simple ejercicio de la austeridad y el gasto público razonado.

## **2. Análisis de factibilidad**

Según el artículo 168 de la Constitución Política del Perú (1993), la organización, funciones, especialidades, educación y empleo de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional se determinan por las leyes y reglamentos correspondientes, que también regulan su disciplina. La frase final del objeto del Decreto Legislativo 1267-Ley de la PNP señala: "Los aspectos específicos se rigen por las leyes y reglamentos respectivos". De esta manera, la Policía Nacional del Perú puede crear normas y lineamientos que regulen la forma en que deben tratarse los asuntos educativos. En este sentido, la PNP puede propugnar y diseñar sus resoluciones y directivas que permitan a sus direcciones y divisiones policiales llevar a cabo sus funciones de manera más eficaz y eficiente, sin dejar de trabajar dentro de los límites de la ley.

Otros aspecto que hace que este proyecto sea factible, son los profesionales y técnicos con conocimientos en gestión pública que cuenta la institución policial que evaluarán la presente propuesta y lo adecuarán dentro del marco legal de la Constitución, Ministerio de Educación, Ley de la PNP para la reestructuración de la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP con el Departamento de Administración Financiera, así como la asignación de oficiales de servicios y capacitados que nos permite alcanzar los objetivos de proporcionar una educación de calidad y hacer un impacto de consenso.

Cabe señalar que la Dirección de Bienestar de la PNP, no adicionara gastos adicionales a su presupuesto por que los profesionales que deberán ser asignados al Departamento de Administración Financiera y a las escuelas son personal de la PNP. Así mismo durante las entrevistas realizadas se ha podido recoger la predisposición de

la comunidad educativa, tanto de los directores, docentes, padres de familia, así como autoridades educativas de querer aportar con propuestas para mejorar la administración de las instituciones educativas de la PNP y por ende dar una educación de calidad a los hijos de los efectivos policiales y de la sociedad civil en locales con buena infraestructura y tecnología de punta. Por todo lo expuesto se puede concluir que el presente proyecto es factible de innovar.

### **3. Análisis de viabilidad**

El prototipo de innovación propuesto es viable porque se desarrollará dentro de un marco legal existente, como la Constitución Política del Perú, DL 1267 Ley de la PNP, D.L. 1149 Ley de la Carrera y Estatuto del Personal de la PNP, Ley 28044 "Ley General de Educación", DS No. 028-2007-ED, entre otros, y no generará costos adicionales al Estado, ya que la PNP cuenta con profesionales contables, administrativos, docentes, abogados y otros profesionales que llevarán a cabo las funciones de dirección de las instituciones educativas, las mismas que actualmente son desempeñadas por los oficiales de armas durante un año antes de ser relevados, impidiendo la creación de una estrategia de mediano y largo plazo. La Policía Nacional cuenta con oficiales de servicio.

Economistas profesionales, abogados, contadores y administradores son sólo algunos de los profesionales con los que cuenta la Policía Nacional del Perú. Estas personas pueden elaborar los estatutos, reglamentos e instructivos necesarios para que EL Departamento de Administración Financiera de la Dirección de Bienestar y la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las Instituciones Educativas de la PNP, trabajen de manera articulada y coordinada. El Presupuesto del Año Fiscal de la Dirección de Bienestar y Apoyo Policial sufragará los gastos asociados a la ejecución de esta iniciativa.

## Conclusiones

1. El trabajo de investigación que se ha realizado ha permitido identificar que las instituciones educativas de la PNP no cuentan con un marco normativo adecuado para la administración de manera eficiente y eficaz de los recursos financieros, humanos, logísticos entre otros, situación que generó la protesta y desconfianza de los padres de familia por los directivos a cargo de las IE de la PNP.
2. Las instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú no cuentan con presupuesto de parte del Ministerio de Educación y de la PNP, para el mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura, equipamiento de las TIC y contratación y capacitación de docentes.
3. Se ha podido constatar que las direcciones de las instituciones educativas de la PNP están a cargo de Oficiales de armas que no cuentan con la formación académica para dirigir estas instituciones educativas, y que son cambiados todos los años, lo cual no permite la continuidad de la gestión educativa.
4. Hasta el año 2017 los padres de familia de las instituciones educativas fijaban un monto económico anual que deberían aportar para cubrir las necesidades por servicio educativo, el cual era administrado por la APAFA. Dichas asociaciones fueron denunciadas ante el Ministerio Público por apropiarse ilegalmente del dinero.
5. A partir del año 2017, la Dirección de Bienestar y Apoyo Policial autorizó la creación de la Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Emprendedoras en las instituciones educativas de la PNP, las mismas que vienen presentando bajo rendimiento por falta de personal calificado y de un marco normativo suficiente que garantice una gestión eficaz.
6. Se ha diseñado un prototipo de solución (Comisión de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales de las instituciones educativas de la PNP) con propuestas, que son factibles y viables que nos permitirán que el producto final mejorar de manera sustancial la gestión y administración de los centros educativos de la PNP y por ende dar una educación con calidad a sus alumnos.

## Bibliografía

Alfaro B. y Diaz B. (2008) *La Formación en Gestión de la Educación*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Álvarez, A., Correa, A, y Correa, S. (2010). *La gestión educativa un nuevo paradigma*, Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigo.

Arroyo, R.; y Carhuas, K. (2018). *Supervisión del órgano de control institucional y su influencia en la evaluación de gestión de los recursos económicos y financieros de la dirección regional de salud pasco período 2018*. (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/577/1/T026\\_72152693\\_T.pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/577/1/T026_72152693_T.pdf)

Bellido, C. (2009). *Desarrollo de instrumentos para evaluar los procesos de enseñanza y aprendizaje universitario* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/601/BELLIDO\\_SALCEDO\\_C%c3%89SAR\\_DESAROLLO%20DE%20INSTRUMENTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/601/BELLIDO_SALCEDO_C%c3%89SAR_DESAROLLO%20DE%20INSTRUMENTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Burgos, J. (2011, Febrero 27). *Financiamiento de la educación en el Perú*. EducaPerú. <https://educareas.wordpress.com/2011/02/27/financiamiento-de-la-educacion-en-el-peru-2/>

Campana, Velasco, Aguirre y Guerrero. (2014). *Inversión en infraestructura educativa: una aproximación a la medición de sus impactos a partir de la experiencia de los Colegios Emblemáticos*. Consorcio de Investigación Económica y Social. Recuperado de [https://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/20141002\\_informe\\_final\\_colegios\\_emblematicos\\_corregido.pdf](https://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/20141002_informe_final_colegios_emblematicos_corregido.pdf)

Ciberdocente EPT. (2013). *Recursos y activos financieros - 5 año*. Recuperado de <http://ciberdocenteept.blogspot.com/2013/09/recursos-y-activos-financieros-5-ano.html>

Congreso de la República del Perú. (1967). *Ley N°15111*. *Creando la Gran Unidad Escolar de la Guardia Civil y Policía que se denominará "Tupac Amaru"*. Lima, 24 de julio.

Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, 29 de diciembre.

Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley N°27783*. Ley de bases de la Descentralización. Lima, 20 de julio.

Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley N°28044*. Ley General de Educación. Lima, 28 de julio.

Congreso de la República del Perú. (2005). *Ley N°28628*. Ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas públicas. Lima, 03 de noviembre.

Congreso de la República del Perú (2006). *Ley N° 28273*. Ley del sistema de acreditación de los gobiernos regionales y locales. Lima, 27 de diciembre.

Congreso de la República del Perú. (2012). Decreto Legislativo 1149: Ley de la carrera y situación del personal de la PNP. Recuperado de <https://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/1149.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2016). Decreto Legislativo 1267. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/congreso/normas-legales/302162-1267>

Congreso de la República del Perú. (2020). *Ley N° 31044*, Nueva Ley General de Educación. Diario Oficial "El Peruano"

Conaresu. (2007, diciembre 26). El SUTEP y la educación. Conaresu Lima. <http://conaresutelima.blogspot.com/2007/12/el-sutep-y-la-educación.html>

Defensoría del Pueblo del Perú. (2018, 25 de abril). Nota de Prensa 090-2018. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/NP-090-2018.pdf>

Delgado, K. (2007) *Educación desde la crisis*, editorial San Marcos.

Durán, S. (2018). *Análisis de la Gestión de Recursos Financieros en las Instituciones educativas de Jornada Escolar Completa UGEL 2018*. Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado de

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30024/Duran\\_WSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30024/Duran_WSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

El Popular. (2015, 29 de enero). Los Olivos: Colegio de la Policía cobra 600 soles por matrícula y APAFA. Recuperado de <https://elpopular.pe/actualidad-y-policiales/2015-01-29-los-olivos-colegio-de-la-policia-cobra-600-soles-por-matricula-y-apafa>

Escalante, R. (2010) Tesis “Propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa en la institución educativa “Independencia Americana de la Región Arequipa”

Hilario, R. (2008), Tesis “Relación que existe entre la gestión institucional y el nivel de satisfacción de los usuarios sobre los servicios educativos en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Bellavista, Callao. Universidad la Cantuta Chosica.

Institución Educativa N° 7240 "María de los Ángeles Trigoso". (s.f.). Visión. Recuperado de <https://iepnptrigoso.edu.pe/contenido.vision>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017). *Censos Nacionales. XII Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. Lima: Instituto Nacional de Estadística.

Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA). (2011) *Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular: diversidad como punto de partida, diversidad y calidad educativa con equidad como llegada*. Lima: IPEBA.

Llavador, F. B. (s/f) “Tradición y cambio en la dirección escolar”. - Colección

Linarez, J. (2005). *Descentralización educativa en el Perú: Una introducción. En: La democratización en la gestión educativa: modelos de gestión, procesos de participación y descentralización educativa*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.

Lombardi, G. (1991). *Escuela y prevención*. Fundación Cedro. Buenos Aires.

- Martínez, C. (2010). Tesis “Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria Red. N° 7 del Callao” para optar el grado de Maestro en la Universidad San Ignacio de Loyola.
- MeetLiquid. (2018). Innovación disruptiva vs incremental. MeetLiquid. Recuperado de <https://meetliquid.com/innovacion-disruptiva-vs-incremental/>
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2004). Resolución Ministerial N° 218-2004. Lima, 09 mayo.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2005). Resolución Ministerial N° 188-2005. Lima, 22 marzo.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2014). *Decreto Supremo N° 04-2014*. Lima, 30 de mayo.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2005). Plan Nacional de Educación para Todos. Lima, setiembre.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2017). *Resolución Ministerial N° 153-2017*. Lima, 06 marzo.
- Ministerio de Educación (MINEDU) (2019). *Resolución Ministerial N° 017-2019*. Lima, 18 enero.
- Ministerio del Interior. (2017). Decreto Supremo N° 022-2017-IN que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1318, Decreto Legislativo que regula la Formación Profesional de la Policía Nacional del Perú.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-legisl-decreto-supremo-n-022-2017-in-1540144-2/>
- Ministerio del Interior. (2019). Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Educación y el Ministerio del Interior. Recuperado de <https://www.policia.gob.pe/Contenido/convenio-2019/febrero-2019/convenio-marco-2-conv-espe-coop-interisn-entre-ministerio-educacion-MININTER.pdf>
- Paredes, F. (2006). *El Presupuesto Público. Aspectos Teóricos y Prácticos*. Venezuela.

- Pareja, A., Fernández C., & Blanco, B. (2015). Simplificando vidas: Calidad y satisfacción con los servicios públicos. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Participando.es. (s.f.). Gestión económica. Recuperado el 25 de marzo de 2023, de <http://participando.es/gestion-de-una-asociacion/gestion-economica/>
- Pinedo, K. (2018). Eficacia de las sanciones administrativas de la UGEL de San Martín de acuerdo a los casos de pagos excesivos por APAFA en las instituciones educativas del distrito de Tarapoto, año 2010 - 2011 – 2012 (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27020>
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Saavedra, J., y Suarez, P. (2002). Financiamiento de la Educación Pública en el Perú. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo.
- Salas, F. (2003). La Administración Educativa y su Fundamentación Epistemológica. *Revista Educación*, 27(1), 9-16. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44027102.pdf>
- Soriano, R. (2011). La corrupción política: Tipos, Causas y Remedios. *Anales de la Cátedra de Francisco Suarez*, 45(1), 382-402. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4214504>
- TechTarget. (s.f.). Gestión de innovación. SearchDataCenter. <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Gestion-de-innovacion>
- Torres, L. (2017). *La Participación de la Apafa y su Influencia en la Gestión Institucional*. Lima: Universidad Nacional San Agustín. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3599>
- Ucha, F. (2011). Definición de Gestión Empresarial. DefinicionABC. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>
- UNESCO (2011), Manual de gestión de directores de instituciones educativas, UNESCO representación en el Perú

Unidad de Estadística Educativa-Ministerio de Educación del Perú (ESCALE). (2016). *Escuelas. Consulta: 28 de junio del 2016 y Magnitudes. Consulta: 28 de Junio del 2016*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-deiiee;jsessionid=137a6000644ec9044658a1e989dd>



## **Anexos**

### **ANEXO A: Cadena de valor de las intervenciones asociadas al tema de interés**

*Gráfico 1. Cadena de valor*



## ANEXO B: Arquitectura del problema

Tabla 5. Arquitectura del problema

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	FUENTES DE DATOS	HERRAMIENTAS
<p><u>Pregunta General.</u></p> <p>¿De qué manera la Gestión Administrativa es ineficaz en las Instituciones Educativas de las PNP en la Región Lima durante el periodo 2017 – 2018?</p> <p><b>Preguntas secundarias</b></p> <p>¿Cómo es la Gestión administrativas en las instituciones educativas de la PNP?</p> <p>¿Cómo Influye las organizaciones educativas en la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de las PNP en la Región Lima durante el periodo 2017 – 2018?</p> <p>¿Cómo se determina la ineficacia de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de la PNP en la Región Lima durante el Periodo 2017 – 2018?</p>	<p><u>Objetivo General</u></p> <p>Desarrollar el mejoramiento de la Gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la PNP en la región de Lima en el periodo 2017 – 2018.</p> <p><b>Objetivos secundarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la Ineficacia de Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de la PNP en la región de Limas durante el periodo 2017 – 2018.</li> <li>Determinar y analizarde qué manera es la Gestión Administrativa es ineficaz en las Instituciones Educativas de la PNP en la región de Limas durante el periodo 2017 – 2018.</li> <li>Desarrollar y Gestionar el mejoramiento de la Gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la PNP en la región de Lima en el periodo 2017 – 2018.</li> </ul>	<p><u>Hipótesis General</u></p> <p>Se determina la Gestión Administrativa es ineficaz en las Instituciones Educativas de las PNP en la Región Lima durante el periodo 2017 – 2018.</p> <p><b>Hipótesis secundarias</b></p> <p>Cómo es la Gestión administrativas en las instituciones educativas de la PNP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se determina como las organizaciones educativas influyen en la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de las PNP en la Región Lima durante el periodo 2017 – 2018.</li> <li>Se determina la ineficacia de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de la PNP en la Región Lima durante el Periodo 2017 – 2018.</li> </ul>	<p>Informaciones de fuentes de Noticias de los Diarios de circulación.</p> <p>Denuncias realizadas a través de los medios de comunicación hablado y escrito</p> <p>Documentos de MINEDU</p> <p>Director DIVEDU-PNP</p> <p>Director de las IE-PNP</p> <p>Tesoreros</p> <p>APAFA</p> <p>Documentación y rendición de cuentas de parte del director de la institución educativa</p>	<p><b>Fuentes documentario de archivo</b></p> <p>Revisión de los archivos del área de administración de las Instituciones educativas, sobre los ingresos y egresos por los diferentes cobros a los padres de familia.</p> <p><b>Fuentes: obtención de informaciones</b></p> <p>Entrevista estructurada.</p> <p>Solicitud, fichas, notas, relaciones etc.</p> <p>Entrevista y revisión de archivos.</p> <p>Entrevista Entrevistas y revisión de documentos</p>

## ANEXO C: Diagrama de causa – efecto

Gráfico 2. Diagrama de causa - efecto

